

**Geetu
Bharwaney**



REZILIENȚA EMOȚIONALĂ

Învată cum să devii adaptabil
și să-ți atingi potențialul maxim





Geetu Bharwaney, *Emotional Resilience. Know what it takes to be agile, adaptable and perform at your best*

© Geetu Bharwaney, 2015

This translation of *Emotional Resilience* is published
by arrangement with Pearson Education Limited.

© 2020 by Editura POLIROM, pentru ediția în limba română

Această carte este protejată prin copyright. Reproducerea integrală sau parțială, multiplizarea prin orice mijloace și sub orice formă, cum ar fi xeroxarea, scanarea, transpunerea în format electronic sau audio, punerea la dispoziția publică, inclusiv prin internet sau prin rețele de calculatoare, stocarea permanentă sau temporară pe dispozitive sau sisteme cu posibilitatea recuperării informațiilor, cu scop comercial sau gratuit, precum și alte fapte similare săvârșite fără permisiunea scrisă a deținătorului copyrightului reprezintă o încălcare a legislației cu privire la protecția proprietății intelectuale și se pedepsesc penal și/sau civil în conformitate cu legile în vigoare.

Foto copertă: © kuligssen/Depositphotos.com

Ilustrații: Design Deluxe

Toate mărcile comerciale folosite în această carte sînt proprietatea deținătorilor lor respectivi. Utilizarea oricărei mărci comerciale în această carte nu îi transferă autorului sau editurii proprietatea asupra acestei mărci și nici nu implică vreo asociere sau susținere a acestei cărți de către proprietarii mărcii respective.

www.polirom.ro

Editura POLIROM

Iași, B-dul Carol I nr. 4; P.O. BOX 266, 700506

București, Splaiul Unirii nr. 6, bl. B3A, sc. 1, et. 1,
sector 4, 040031, O.P. 53

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României:

BHARWANAY, GEETU

Reziliența emoțională: învață cum să devii adaptabil și să-ți atingi potențialul maxim /
Geetu Bharwaney; trad. de Andreea Rosemarie Lutic. – Iași: Polirom, 2020

Conține bibliografie. – Index

ISBN 978-973-46-8188-4

I. Lutic, Andreea Rosemarie (trad.)

159.9

Printed in ROMANIA

Geetu Bharwaney

REZILIENȚA EMOȚIONALĂ

**Învăță cum să devii adaptabil
și să-ți atingi potențialul maxim**

Traducere de Andreea Rosemarie Lutic

**POLIROM
2020**

*Tatălui meu – pentru tot ce m-ai învățat și mi-ai oferit.
Îți mulțumesc pentru că m-ai susținut la fiecare pas și în fiecare experiență
din care am învățat ceva important.
Cunoașterea și înțelepciunea ta profundă mă vor însoți întotdeauna.*

„O viață necercetată nu merită să fie trăită.”

Socrate

Cuprins

Cuvînt-înainte.....	9
Despre autoare.....	11
Mulțumiri	12
Introducere	15

Partea I

Fundamentele

Capitolul 1. Stima de sine	47
Capitolul 2. Autocontrolul.....	64
Capitolul 3. Starea de spirit.....	81
Capitolul 4. Empatia.....	100
Capitolul 5. Înțelegerea	113
Capitolul 6. Preocuparea	124

Partea a II-a

Abilitățile

Capitolul 7. Schimbarea stării de spirit	143
Capitolul 8. Soluționarea problemelor	161
Capitolul 9. Exprimarea	174
Capitolul 10. Empatia de grup.....	186
Capitolul 11. Dialogul.....	198

Partea a III-a

Rezultatele

Capitolul 12. Energia.....	223
Capitolul 13. Productivitatea.....	232
Capitolul 14. Conexiunea	253
Capitolul 15. Influențarea.....	259
Cuvînt de încheiere	267
Referințe.....	270
Bibliografie	274
Resurse online.....	276
Resurse suplimentare.....	278
Părerea dumneavoastră.....	279
E-learning privind reziliența emoțională	280
Index.....	283

Cuvînt-înainte

Toate organizațiile se bazează pe eficacitatea persoanelor care le alcătuiesc – atît pe eficacitatea fiecărui membru în parte, cît și pe cea a echipelor. Acest lucru este valabil deopotrivă în cazul companiilor, al guvernelor, al instituțiilor academice și al organizațiilor de caritate. Am urmat o carieră în afaceri și am constatat că afirmația de mai sus este adevărată indiferent de natura companiei. În companiile bazate pe capital, precum cele din domeniul energiei și al mineritului, oamenii care controlează activitatea trebuie să fie foarte eficienți pentru a evita risipirea capitalului. Afacerile bazate pe oameni, precum vânzarea cu amănuntul și furnizarea de servicii profesionale, nu pot funcționa dacă materia lor primă – adică oamenii – nu este într-adevăr productivă și eficientă.

Din acest motiv, librăriile sînt pline de cărți despre creșterea eficienței organizațiilor. Nenumărate lucrări tratează subiecte precum „leadershipul”, „munca în echipă” și „performanțele”. Multe dintre ele oferă sfaturi utile de ordin tactic și practic. „Reziliența” a devenit o temă frecvent abordată în literatura despre organizații. Și nu e nimic surprinzător în asta. Avînd în vedere ritmul schimbărilor din economia mondială, rezultatele globalizării și apariția de noi tehnologii, companiile se confruntă cu nevoia de a evolua și a se schimba; transformarea a devenit o constantă pentru multe organizații.

Cartea lui Geetu Bharwaney se distinge prin faptul că are la bază atît un fundament intelectual solid, peste 15 ani de lucru în domeniul inteligenței emoționale, cît și 25 de ani de muncă practică, în calitate de coach și mentor pentru persoane și organizații. Am asistat personal la activitatea lui Geetu și la impactul pe care îl are abordarea acesteia asupra eficacității organizațiilor. Geetu admite că o motivație de durată nu este posibilă în absența emoțiilor, iar fără motivație, organizația nu

are energie. Echilibrul și reziliența emoționale și chiar fericirea merg mână-n mână cu performanțele individuale și de echipă. Cartea lui Geetu pune accent pe creșterea performanțelor prin înțelegerea elementelor esențiale care stau la baza randamentului individual și de echipă, precum și pe dezvoltarea abilităților necesare pentru a pune în mișcare energia organizației.

Prin urmare, *Reziliența emoțională* este o carte foarte relevantă, cu un fundament solid, ce constituie rezultatul unor studii intelectuale și al multor ani de muncă practică și rafinare. Cititorii vor descoperi aici o structură coerentă pentru sporirea eficienței individuale și de echipă prin intermediul rezilienței, precum și sfaturi practice și acțiuni extrem de utile pentru a transpune această structură în realitate.

Dominic Casserley
Director general Willis Group Holdings plc

Despre autoare

Geetu Bharwaney este director fondator al Ei World Limited, o companie aflată în prim-planul unor programe inovatoare de dezvoltare globală. Geetu este bine-cunoscută pentru munca ei de pionierat în ce privește gestionarea talentelor, cultivarea capacității de conducere, eficacitatea echipelor și consilierea pentru conducerea companiilor, bazată pe inteligența emoțională și reziliența emoțională.

Începînd din 1999, a oferit programe privitoare la reziliența emoțională în 37 de țări și este cel mai vechi coach din Marea Britanie specializat în inteligența emoțională.

Geetu își oferă serviciile pentru a susține talentele și dezvoltarea organizațională a celor mai bune companii din lume. Susține în mod regulat prelegeri la conferințe și evenimente ale corporațiilor și este membră a organizației EI Consortium, ce are drept scop să promoveze valoarea, cercetarea și aplicarea inteligenței emoționale în cadrul organizațiilor.

Ei World a încheiat un parteneriat strategic cu AIIR Consulting pentru a oferi coaching la cerere, oriunde și oricînd.

Geetu Bharwaney

e-mail: gbharwaney@eiworld.org

*Toate resursele online sînt disponibile la adresa:
eiworld.org/emotionalresilience*

Mulțumiri

Aș dori să-i mulțumesc lui Dominic Casserley pentru că a scris cuvîntul-înainte al acestei cărți. Apreciez profund și mă inspiră perspectiva ta asupra importanței rezilienței emoționale în afaceri.

De asemenea, aș vrea să-i mulțumesc lui Eloise Cook, de la Pearson, fără de care această carte ar fi rămas o simplă idee. Ai fost partenerul ideal pentru a aduce la îndeplinire acest proiect.

Îi mulțumesc partenerului meu Mark fiindcă m-a susținut în fiecare etapă a călătoriei.

Experți

Le sînt recunoscătoare celor care m-au învățat despre emoții. M-ați ajutat să înțeleg rolul pe care îl joacă emoțiile în ce privește reziliența individuală și de echipă. Și, cel mai important, m-ați inspirat, fiecare în felul lui, să vorbesc la scară globală despre importanța rezilienței emoționale și să fac accesibil acest subiect angajaților de pretutindeni.

Le mulțumesc tuturor membrilor Consorțiului pentru Cercetare asupra Inteligenței Emoționale în Organizații (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organisations – CREIO). Mi-ați prezentat o sumedenie de concepte despre inteligența emoțională și m-ați inspirat să continui să mă dezvolt ca practician în acest domeniu.

Barbara Sorenson – sănătatea emoțională și a familiei

Profesor Vanessa Urch Druskat și dr. Steven B. Wolff – inteligența emoțională în cadrul echipei

Dr. Konstantin Vassilis Petrides – inteligența emoțională ca însușire

Dr. Jonathan Kirschner – specialist în psihologia afacerilor

Harold Klemp – învățăturile spirituale Eckankar

Dr. Mark Atkinson – importanța sănătății emoționale

Colegi și prieteni

Mulțumiri speciale sistemului meu de sprijin format din colegii de la Ei World, AIIR Consulting și prietenii care mi-au oferit păreri critice, aprecieri și sugestii utile. Vă mulțumesc pentru contribuțiile voastre la această carte: Adèle MacKinlay, Alison Baugh, Carmel Lewis, Gemma Prichard, Helen Lappert, dr. Jonathan Kirschner, Katherine Baldwin, Nasreen Memon, Neel Kamal, Eike Marx și dr. Yomi Ajayi-obe.

Clienți

În fine, le mulțumesc tuturor clienților și partenerilor strategici ai Ei World care continuă să experimenteze și au curajul să pună în aplicare instrumentele și sugestiile din această carte, pentru a face față problemelor profesionale de zi cu zi din domeniul lor; sînteți prea mulți pentru a vă menționa numele aici...

Mulțumirile editurii Pearson

Editorii le sînt recunoscători celor de mai jos pentru permisiunea de a reproduce materiale protejate prin copyright:

Hachette Book Group și Profile Books pentru permisiunea de a reproduce lista de obiceiuri neplăcute ale liderilor din cartea *What Got You Here Won't Get You There* de Marshall Goldsmith (2008), Londra, Profile Books. Folosită cu permisiunea Hachette Books și Profile Books.

În unele cazuri, nu am reușit să-i identificăm pe deținătorii materialului protejat prin copyright și apreciem orice informații care ne-ar ajuta în acest sens.

Introducere

Reziliența este recunoscută actualmente drept un factor important la locul de muncă. În [...] contextul turbulent actual din lumea profesională, reziliența indivizilor și a organizațiilor este esențială pentru a supraviețui și a avea succes.

Chartered Institute for Personnel and Development, *Developing resilience: an evidence-based guide for practitioners* (2011), p. 2

Această carte vă oferă o metodă de a vă dezvolta reziliența la nivel personal și de echipă. Pentru început, vreau să vă explic de unde provin aceste idei.

Perspectiva mea asupra rezilienței emoționale se bazează pe o experiență de 25 de ani de coach și mediator, timp în care i-am ajutat pe clienți să-și îmbunătățească eficacitatea și performanțele la lucru. În ultimii 16 ani, m-am specializat în inteligența emoțională, întrucât mi-am dat seama că emoțiile ne pun la încercare în fiecare zi. Majoritatea oamenilor nu au nevoie de noi abilități sau cunoștințe tehnice pentru a obține performanțele dorite, ci de a înțelege modul în care emoțiile noastre și ale altora ne influențează toate gândurile și acțiunile. Multe persoane nu înțeleg care este sursa problemelor de la locul de muncă și a dificultăților survenite în condiții de stres, iar ca urmare nu caută soluții pe termen lung. O consecință directă este că nu obțin cele mai bune rezultate. În diverse situații de la locul de muncă, atunci când nu țin cont de emoții (ale lor și ale altora), în general nu reușesc să funcționeze la capacitate

maximă. Unele dintre ele ajung să aibă probleme de sănătate și să fie incapabile să mai muncească. Convingerea mea este că acest lucru poate fi evitat dacă acordăm atenție emoțiilor.

Reziliența emoțională



REZILIENȚA EMOTIONALĂ ÎNSEAMNA...



să alegem gândurile, acțiunile și trăirile care ne permit să funcționăm la capacitatea maximă.

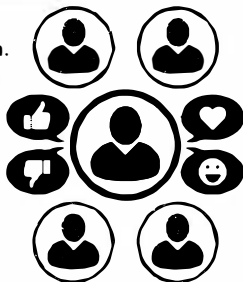
„Unde există emoții, e nevoie de reziliență emoțională.”



DE CE E NECESARĂ REZILIENȚA EMOTIONALĂ?

Emoțiile...

- influențează CE facem și CUM facem.
- contribuie la succes, productivitate, sănătate, eficacitate personală și randamentul echipei.
- au un impact asupra modului în care gândim și ne comportăm.
- sînt continue și automate; nu le putem opri, fie că sîntem sau nu conștienți de ele.



„Aptitudinile tehnice nu mai sînt suficiente, aptitudinile umane fac diferența.” Oamenii se confruntă cu emoții. Această carte vă arată ce e de făcut.

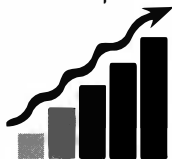
Aici veți:

- învăța mai multe despre voi înșivă (autodescoperire);
- afla ce trebuie să schimbați pentru a obține performanțe ridicate și a vă pregăti pentru reușită (acoperă o gamă vastă de subiecte);
- examina efectul concret al emoțiilor în viața de zi cu zi (sfaturi practice).



Ce veți obține?

- Veți învăța să munciți mai eficient.
- Veți fi capabil să gestionați mai bine diverse situații.
- Veți depăși mai ușor obstacolele.
- Vă veți controla mai bine emoțiile, acțiunile și gândurile.
- Veți menține performanțele la un nivel ridicat.
- Vă veți îmbunătăți relațiile.



Trei aspecte esențiale care ne preocupă pe toți:

- ❶ Cum rezolv problemele de zi cu zi care au legătură cu alți oameni?
- ❷ Cum să am un impact/o influență asupra șefilor și a părților interesate?
- ❸ Cum să obțin ceea ce vreau?

Experiența autoarei:

- 25 de ani de coaching
- 15.000 de clienți
- 40 de țări



ROLUL EMOTIILOR



- Ne permit să evaluăm în interior ceea ce ni se întâmplă
- Ne ajută să luăm decizii mai bune dacă înțelegem informațiile pe care ni le oferă
- Ne motivează să ne ocupăm de chestiunile cele mai presante din viața noastră

„Ceea ce simțim e mai important decât ceea ce facem.”

DARWIN A SPUS

„Nu va supraviețui specia cea mai puternică sau cea mai inteligentă, ci aceea capabilă să se adapteze cel mai bine la schimbare.”



„Reziliența emoțională reprezintă temelia adaptabilității și a agilității oamenilor.”

Munca și perspectiva mea se bazează pe proiecte cu clienți din lumea întreagă. Am avut privilegiul să văd ce se întâmplă zi de zi în interiorul unor organizații de cele mai diverse tipuri și mărimi. Pe lângă faptul că trebuie să furnizeze produse sau

servicii și să îndeplinească obiective, oamenii au de rezolvat probleme precum încrederea în sine, relații dificile cu șefii și colegii sau schimbări neașteptate. Toți par să se confrunte cu același gen de dificultăți, indiferent de domeniu, post sau mărirea organizației. Înainte de a lucra cu consilii de directori, credeam că directorii aveau necesități aparte în ceea ce privește autodezvoltarea. Acum îmi dau seama că pe oamenii de la toate nivelurile îi preocupă aceleași lucruri: cum rezolv problemele legate de oamenii cu care interacționez la locul de muncă? Cum să-mi fac treaba astfel încât să aibă un impact sau o influență mai mare asupra șefilor sau a părților interesate? Cum să acționez cu maximum de eficiență, astfel încât să obțin ceea ce vreau și să fac tot ce pot mai bine, dar să-mi rămână timp și pentru celelalte lucruri care mă interesează și mă preocupă?

Această carte vă prezintă o metodă detaliată de a înțelege și a lucra cu emoțiile în mediul profesional, astfel încât oricine să poată obține performanțe superioare cu ajutorul rezilienței personale și de echipă. Ideile practice prezentate în aceste pagini sînt preluate direct din exercițiile pe care le folosesc în sesiunile mele de coaching, cu o eficiență dovedită în a găsi soluții la problemele de fiecare zi. Rolul lor este să vă pregătească pentru succes la locul de muncă al secolului XXI.

Cartea vă prezintă metode practice de a învăța cum să gestionați și să controlați emoțiile pentru a vă dezvolta reziliența emoțională. Din punctul meu de vedere, este o formă de auto-dezvoltare umană bazată pe ceea ce știți deja. Este un îndemn de a acorda atenția cuvenită propriilor emoții și emoțiilor celor cu care lucrați.

Indiferent de profesia sau scopurile dumneavoastră profesionale, a învăța despre reziliența emoțională poate fi foarte util. Veți deprinde o metodă holistică de a dobîndi succesul. Eu cred că emoțiile oferă informații. Pentru a ne dezvolta reziliența individuală și de echipă, e necesar să înțelegem, să gestionăm și să folosim într-un mod cât mai eficient emoțiile și informațiile pe care ni le oferă acestea.

Lectură plăcută!

Ce rol joacă emoțiile la locul de muncă?

Emoțiile joacă un rol foarte important în ceea ce privește gândirea și comportamentul nostru. Fiecare dintre noi se confruntă zilnic, în viața profesională, cu un flux continuu de emoții, gânduri, acțiuni și reacții.

În general, o emoție are trei aspecte: un aspect subiectiv – *cum trăim emoția* (de exemplu, sînt fericit); un aspect fiziologic – *cum reacționează corpul nostru la emoție* (de exemplu, cînd sînt fericit îmi simt corpul ușor); și un aspect care presupune *cum ne comportăm ca reacție la emoția respectivă* (de exemplu, cînd sînt fericit îmi vine să vorbesc cu oameni pe care nu îi cunosc prea bine). Tema inteligenței emoționale are legătură cu această perspectivă, pentru a putea reacționa în mod inteligent la emoțiile noastre.

Cei care au impresia că oamenii își lasă în fiecare zi emoțiile la ușă atunci cînd ajung la lucru ar trebui să se mai gîndească. Este un punct de vedere demodat, îngust și nerealist. În primul rînd, fără emoții nu există motivație. Motivația se bazează pe emoție. În al doilea rînd, ființele umane nu sînt niște roboți programabili. Ceea ce sîntem e mai important decît ceea ce facem. Dacă nu înțelegem asta, e posibil să trecem cu vederea o serie de informații esențiale pentru a funcționa la capacitate maximă.

Toate interacțiunile umane implică un schimb de emoții. E necesar să fiți în stare să comunicați bine cu clienții și cu colegii, indiferent de funcția sau de nivelul lor, iar asta înseamnă să înțelegeți emoțiile. Indiferent de progresele tehnologice, reușita sau eșecul nostru se vor baza întotdeauna pe modul în care interacționăm cu ceilalți la lucru. Absolut fiecare interacțiune generează emoții.

Emoțiile noastre de la locul de muncă influențează atît ceea ce facem, cît și cum facem. Emoțiile constituie o evaluare interioară a ceea ce se întîmplă în exterior; ele ne trimit semnale despre probleme și plăceri. Emoțiile sînt continue și automate; ele nu vor înceta să apară, indiferent dacă sîntem sau nu conștienți de ele mereu. Înțelegerea informațiilor pe care ni le

transmit emoțiile și folosirea acestor informații drept ghid al gândurilor și acțiunilor noastre ne permit să devenim mai conștienți și mai eficienți.

Cînd recunoaștem emoțiile și înțelegem informațiile pe care ni le transmit acestea, putem să luăm decizii mai bune și să obținem rezultate optime, nu doar în ce ne privește pe noi înșine, ci și în ceea ce îi privește pe ceilalți. Emoțiile au rolul de a ne pune în mișcare (Elfenbein, 2007). Ele ne motivează să ne ocupăm de chestiunile cele mai presante din viața noastră (Ekman, 2003, p. xv).

O problemă este că majoritatea „cablajelor” noastre emoționale au fost instalate la o vîrstă foarte fragedă. De exemplu, se pare că încrederea sau neîncrederea se dezvoltă foarte devreme, de la naștere pînă la 12 luni, fiind legate foarte mult de calitatea persoanelor care ne-au îngrijit și de măsura în care ne puteam bizui pe ele. În această etapă a dezvoltării noastre, principala virtute pe care o construim este *speranța* (Erickson, 1950).

A ignora o emoție înseamnă a trece cu vederea o serie de informații esențiale – emoțiile noastre, emoțiile celorlalți și emoțiile cărora trebuie să le acordăm atenție în situația respectivă pentru a obține rezultate.

Cînd ajungem la lucru, nu ne permitem să ne lăsăm emoțiile la ușă. Reziliența emoțională este mai importantă decît oricînd fiindcă ne permite să gestionăm emoțiile pe care le trăim la un loc de muncă din ce în ce mai solicitant, emoții care ne influențează eficacitatea zilnică.

Ce este reziliența emoțională?

Reziliența este capacitatea de a supraviețui unor situații tensionate și de a ne reveni după un eșec sau cînd ne confruntăm cu dificultăți. Foarte puțini dintre noi ar pune la îndoială importanța rezilienței pentru a avea succes la locul de muncă în ziua de azi.

Problema este că, atunci cînd mai multe persoane lucrează împreună, sînt prezente *emoții*.

Practica *inteligenței emoționale* are ca obiective recunoașterea propriilor emoții și a emoțiilor celorlalți, precum și folosirea acestor informații pentru a crea o relație bună cu cei din jur, pentru a controla stresul și a lua decizii bine întemeiate.

Însă eu cred că, acolo unde există emoții, există și nevoia de a acorda atenție în *permanență emoțiilor*, atît pentru a ne asigura propriul succes, cît și pentru succesul organizației sau al afacerii.

Pentru a practica acest tip de atenție continuă, e necesar să ne concentrăm asupra *rezilienței emoționale*, care reprezintă ceva mai mult decît înțelegem în mod obișnuit prin reziliență și inteligență emoțională.

Reziliența emoțională cuprinde un ansamblu de competențe, aptitudini și abilități care ne permit să fim eficienți la locurile de muncă din zilele noastre. Eu o definesc în felul următor:

capacitatea de a ne alege în mod continuu trăirile, gîndurile și acțiunile care ne ajută să obținem rezultate și să funcționăm la capacitate maximă la nivel personal, de echipă și organizațional.

Reziliența emoțională este o acțiune *continuă*, întrucît nu încetează după un eveniment sau după ce am gestionat cu bine o situație. Nu putem spune că am *ajuns* în starea de a fi rezilienți emoțional.

În ziua de azi, pentru a reuși la locul de muncă, succesul trebuie *susținut* printr-o folosire permanentă a acestor capacități, astfel încît să funcționăm la randamentul maxim nu doar în rolul curent, ci în toate rolurile pe care le jucăm.

Reziliența emoțională cuprinde *nivelul personal, nivelul echipei și nivelul organizațional*, întrucît ea influențează ceea ce simțim în legătură cu munca noastră, modul în care își îndeplinește sarcinile echipa noastră și, în ultimă instanță, cum funcționează organizația ca un întreg.

Cel mai important este să știm *cum să acționăm* pentru a ne satisface propriile nevoi, pentru a îndeplini nevoile celorlalți și pentru a face față situației astfel încât să funcționăm la capacitate maximă.

În cartea de față veți învăța o *structură* pentru clarificarea emoțiilor de la locul de muncă, atât pe plan personal, cât și în ce privește munca în echipă, astfel încât să fiți eficient în orice împrejurare. Altfel spus, în loc să vă focalizați pe un singur aspect al emoției, veți avea la îndemână o metodă de a conștientiza pe deplin propriile emoții, emoțiile celorlalți membri ai echipei, precum și cele care pot izvorî din personalitatea dumneavoastră.

Această călătorie de descoperire poate presupune și să vă analizați în profunzime cu un ochi critic, după care să procedați altfel decît o faceți sau vreți să o faceți de obicei, pentru a da dovadă de agilitate în situațiile cu care vă confrunțați.

Reziliența emoțională necesită concentrare; nu este o abilitate pe care o învățați astăzi și mâine o uitați. Procesul de învățare presupune timp și gândire, dar, cu cât vă implicați mai mult în el, cu atât veți obține rezultate mai bune. Persoanele care au investit pînă acum în aceste aptitudini, abilități și moduri de gândire obțin beneficii importante de pe urma lor.

Vă invit să învățați despre reziliența emoțională, să deveniți un expert în domeniu și să vă folosiți întreaga capacitate de a înțelege emoțiile la locul dumneavoastră de muncă pentru a obține performanțe optime.

Această carte vă va ajuta să vă dezvoltați reziliența emoțională personală și de echipă, ca să creați toate condițiile necesare pentru a avea succes.

De ce reziliență emoțională și nu doar reziliență?

Între reziliență și reziliența emoțională există cinci diferențe esențiale.

1. *Reziliența emoțională înseamnă mai mult decât reziliență*

Din punctul meu de vedere, reziliența este un concept incomplet dacă nu cuprinde și aspectul emoțional – reziliența emoțională este reziliența completă. Reziliența emoțională este un concept mai vast, mai cuprinzător. Ea constituie un mod de a funcționa la potențialul maxim îmbinând autocunoașterea cu acțiunea.

Reziliența înseamnă a acționa fără a ne implica pe deplin în toate etapele necesare – de pildă, a învăța să fim prezenți fără a înțelege foarte bine ce impact au emoțiile asupra rezultatelor profesionale. De asemenea, în cazul rezilienței nu se pune accent pe autocunoaștere.

2. *Reziliența emoțională este esențială pentru a obține rezultate bune la lucru*

În general, reziliența este considerată o abilitate utilă, la care putem recurge în perioadele stresante, pe lângă abilitățile tehnice sau practice.

Experiențele mele din domeniul coachingului mi-au arătat că reziliența emoțională joacă un rol esențial în ceea ce privește eficacitatea la locul de muncă. Ea este un ansamblu de abilități și acțiuni pe care le putem folosi nu doar în momentele stresante, ci în fiecare zi. Dacă ne dezvoltăm reziliența emoțională, ne sporim productivitatea și performanțele la lucru.

Reziliența emoțională ne ajută să reducem tensiunile și frământările consumatoare de timp prin intermediul anumitor instrumente, pentru a rezolva problemele tipice de la locul de muncă. Multe dintre aceste probleme cotidiene implică emoții, iar majoritatea oamenilor nu posedă strategii de lucru cu emoțiile.

3. *Reziliența emoțională ne ajută să depășim dificultățile din viața de zi cu zi*

De obicei, reziliența este percepută drept capacitatea de a ne reveni dintr-o situație dificilă sau o provocare neașteptată.

În realitate, atît noi, cît și persoanele cu care interacționăm avem întotdeauna emoții. Reziliența emoțională recunoaște faptul că emoțiile au puterea să ne ajute, dar și să ne zădărnicească încercările de a face față dificultăților zilnice.

Rolul rezilienței emoționale este să ne facă să trăim mai bine zi de zi, înțelegînd capacitatea emoțiilor de a ne ajuta sau de a ne abate de la drumul cel bun. Facem de obicei apel la reziliență în momentele extrem de tensionate sau în cazul unei crize neașteptate.

4. *Reziliența emoțională ne ajută să ne înțelegem și să ne controlăm emoțiile primare*

Creierul nostru are două roluri principale. Segmentul său inferior caută să identifice pericole și trezește în noi emoții pentru a ne proteja (de pildă, cînd ni se face frică, ne îndepărtăm de sursa pericolului). El este activ în permanență și reprezintă o componentă primară. Segmentul superior al creierului este responsabil cu rezolvarea problemelor cu care ne confruntăm și cu gîndirea rațională. Avem nevoie de ambele segmente pentru a supraviețui.

Problema este că sîntem controlați de creierul inferior (creierul limbic sau centrul emoțional), cu excepția cazului în care preluăm controlul asupra lui în mod conștient, cu ajutorul creierului superior (cortexul prefrontal sau centrul gîndirii raționale). Mîntea noastră inconștientă este mereu în acțiune și primește semnale de la emoții. Este mereu prezentă.

Reziliența emoțională este legată în principal de gîndurile, acțiunile și trăirile noastre și admite că e important să ne folosim emoțiile într-un mod inteligent.

Ea ne permite să preluăm controlul asupra minții inconștiente (a creierului inferior) și să acționăm într-un mod mai conștient. Emoțiile controlează inconștientul – iar acesta ne controlează reziliența. Reziliența este legată mai degrabă de gîndurile, acțiunile și deciziile noastre raționale.

De aceea nu putem vorbi despre reziliență fără reziliență emoțională.

5. *Reziliența emoțională este deopotrivă un sport individual și de echipă*

Reziliența tinde să pună accent pe abilitățile personale, ținând cont doar în mică măsură de interacțiunile din cadrul unei echipe. Ea presupune să lucreți cu propria persoană pentru a face față mai bine situațiilor cu care vă confrunțați.

Din punctul meu de vedere, reziliența nu implică doar lucrul cu propria persoană, ci și crearea unor relații cu ceilalți. Acesta constituie un aspect esențial al structurii privind reziliența emoțională prezentate în cartea de față. Aceste pagini demonstrează că relațiile bune contribuie la reziliența personală și ne arată ce comportamente trebuie să adoptăm pentru a construi asemenea relații, cu una sau mai multe persoane dintr-o echipă sau cu o echipă mai mare.

Relațiile constituie o sursă foarte importantă de interacțiuni la locul de muncă. Reziliența este un instrument al eficacității individuale (care ajută la dezvoltarea rezilienței personale). Reziliența emoțională este un instrument ce contribuie deopotrivă la performanțele personale și la cele ale echipei. Prin intermediul abilităților de a interacționa cu persoanele de la lucru, unde în permanență sînt prezente emoții, reziliența emoțională contribuie la dezvoltarea rezilienței de echipă.

Ce veți învăța din această carte?

Avînd în vedere cît de importantă este reziliența emoțională pentru succesul la locul de muncă, această carte vă va învăța:

- cum să fiți mai eficient la lucru;
- cum să gestionați mai bine situațiile care apar;
- cum să treceți mai ușor peste dificultățile cotidiene;
- cum să vă controlați mai bine trăirile, acțiunile și gîndurile atunci cînd trebuie să dați dovadă de foarte multă agilitate;
- cum să aveți energia necesară pentru a vă implica pe deplin în ce aveți de făcut și să lucrați la capacitate maximă;

- cum să vă îmbunătățiți relațiile cu echipa dumneavoastră;
- cum să aveți mai multă influență asupra colegilor și a clienților.

Pe scurt, vă va plăcea mai mult ceea ce faceți, iar viața dumneavoastră profesională va fi mai ușoară.

De ce acum?

În ultima vreme s-au efectuat numeroase studii privind beneficiile rezilienței emoționale, care au arătat că:

- *persoanele înzestrate cu reziliență emoțională obțin, în general, cele mai bune rezultate.* Ele dau dovadă atât de reziliență personală, fiind capabile să se controleze pe sine, cât și de reziliență în echipă, indiferent de roluri, tipuri de organizații și domeniu;
- *persoanele înzestrate cu reziliență emoțională au un avantaj pe piață.* Datorită abilităților și talentelor lor, au șanse mai mari să fie percepute drept colegi buni, manageri eficienți și angajați pricepuți. Este mai ușor să ai o slujbă care îți place și îți permite să-ți folosești atuurile;
- *organizațiile înzestrate cu reziliență emoțională au un avantaj competitiv din ce în ce mai mare.* Funcționează eficient și sînt capabile să-și îndeplinească obiectivele.



Dacă vreți să aflați mai multe despre motivul pentru care am inițiat acest proiect, accesați: eiworld.org/emotionalresilience

Acest simbol apare frecvent pe parcursul cărții pentru a vă indica resurse online pe care le puteți accesa.

Dezvoltarea rezilienței emoționale

Programul meu de dezvoltare a rezilienței emoționale cuprinde trei etape. El vă permite să înțelegeți emoțiile în contextul profesional și vă oferă o structură pentru a învăța reziliența emoțională. Acesta se găsește la pagina 281.

Iată cum funcționează. Reziliența emoțională constituie deopotrivă un mod de gândire și un set de abilități, care conduc la rezultate.



Fundamente: în esență, reziliența emoțională presupune să ne focalizăm pe șase aspecte ale autoconștientizării emoționale despre care consider că stau la baza modului de gândire privind reziliența emoțională. Vă recomand să le considerați de o importanță vitală în dobândirea acestora. Împreună, ele influențează lucrurile la care vă gândiți și asupra cărora vă focalizați, modul în care vă gestionați emoțiile proprii și emoțiile celorlalți, precum și modul în care funcționați într-o echipă. Trei dintre cele șase fundamente se referă la propria persoană, iar celelalte trei la lucrul în echipă. O echipă poate fi compusă și din doar două persoane. Ambele seturi de elemente sînt importante pentru a obține performanțe ridicate la lucru.

Abilități: este vorba despre cinci abilități emoționale care vă ajută să acționați în mod corespunzător atunci cînd vă confrunțați cu dificultăți la locul de muncă. Aceste abilități practice, care vor fi prezentate în partea a II-a, reprezintă setul dumneavoastră de aptitudini din domeniul rezilienței emoționale. Utilizarea lor vă permite să vă dezvoltați reziliența personală și pe cea a echipei.

Rezultate: în sfîrșit, odată ce v-ați ocupat de fundamente și de abilitățile specifice rezilienței emoționale, sînt șanse mari să dați un randament bun în patru aspecte la locul de muncă. Veți avea ocazia de a vă cizela reziliența emoțională în partea a III-a, acționînd în aceste patru domenii ale vieții dumneavoastră profesionale.

Cum este structurată această carte

Această carte alcătuită din trei părți vă oferă sugestii și recomandări practice pentru îmbunătățirea rezilienței emoționale. Parcurgînd această carte și aplicînd recomandările prezentate, vă veți spori șansele de a obține rezultate bune la locul de muncă prin dezvoltarea rezilienței emoționale personale și a echipei.

Fiecare capitol a fost conceput ținîndu-se cont de cititor; pe parcursul cărții veți întîlni următoarele aspecte-cheie:

-  *Ce trebuie să știți* – cîteva fapte esențiale și studii practice.
-  *Faceți cunoștință cu...* – studii de caz despre persoane care se confruntau cu dificultăți în ce privește un aspect sau altul al rezilienței emoționale și cum anume l-au abordat.
-  *Subiect-cheie* – o temă esențială pe care trebuie să vă concentrați.
-  *Activități* – lucruri pe care le puteți face pentru a vă stimula reziliența emoțională.
-  *Resurse online* – sînt disponibile multe alte materiale la adresa eiworld.org/emotionalresilience. Veți găsi, în limba engleză, șabloane electronice, chestionare individuale, chestionare pentru echipă, înregistrări audio și video, liste și lecturi recomandate.
- *Hartă* – după prezentarea fiecărui fundament, la sfîrșitul capitolului respectiv, găsiți o diagramă privind reziliența emoțională care vă indică alte capitole relevante și vă îndrumă către subiectele prioritare pentru dumneavoastră.

Luați notițe!

Vă recomand să țineți la îndemînă un caiet și să luați notițe în fiecare zi. Acest lucru vă va ajuta să vă însușiți informațiile necesare despre reziliența emoțională și să aplicați cele învățate în viața profesională de fiecare zi.

Observați și scrieți cât mai mult posibil în timpul procesului de învățare. Acest lucru vă ajută să treceți la acțiune și să vă dezvoltați reziliența emoțională mai ușor decât dacă vă limitați la o lectură pasivă.

A ține un jurnal și a scrie în el zilnic este o metodă eficientă de a începe o conversație cu dumneavoastră înșivă despre propria viață emoțională. S-a constatat că acest lucru este foarte util pentru dezvoltarea rezilienței emoționale.

Odată ce deveniți conștient de emoții, veți observa cum se schimbă cu timpul experiența vieții profesionale. A mea s-a schimbat cu siguranță!

De ce am scris această carte?

Conținutul acestei cărți a luat naștere din munca mea cu peste 1.000 de clienți și peste 15.000 de persoane din echipe organizaționale pe care le-am ajutat în ultimii 25 de ani. Am avut privilegiul de a vorbi despre emoții unei game vaste de persoane din diferite organizații non-profit, publice, guvernamentale și cu scop lucrativ. Persoanele respective aveau cele mai diverse ocupații, de la lucrători în construcții, operatori de call-center și lideri de echipă la directori, manageri de nivel superior și președinți de consilii de administrație din 40 de țări.

Standardul meu de aur pentru a decide ce să includ în această carte s-a bazat pe experiența mea de lucru cu manageri de nivel superior din companii de vîrf din întreaga lume. Multe dintre aceste persoane nu vor să aibă de-a face cu concepte vagi sau superficiale; au nevoie de metode concrete și relevante de a-și dezvolta anumite aptitudini și abilități. Clienții mei au folosit ideile din această carte pentru a-și schimba definitiv modul de a munci și a trăi. Setul meu de exerciții, sugestii și recomandări vă va ajuta dacă vreți să deveniți cea mai bună versiune a propriei persoane, în viața personală și profesională, folosind puterea emoțiilor. Sper că lectura cărții de față și efectuarea activităților recomandate vă va conduce la acest rezultat. Deși apreciez

importanța și valoarea științei și a cercetării, aceasta este o carte practică, pe care o puteți folosi pentru a vă dezvolta un set de abilități foarte utile la locul de muncă.

Am creat o structură pentru dezvoltarea rezilienței emoționale, în care vă explic ce anume să faceți mai întâi și cum să continuați pentru a obține rezultatele dorite. Vă pun la dispoziție această structură ca să beneficiați de ea și să lucrați cu ea în mod sistematic. Astfel, vă puteți focaliza practic pe emoții pentru a vă cultiva reziliența personală și de echipă.

Propuneți-vă ca dezvoltarea rezilienței emoționale să constituie o prioritate pentru dumneavoastră anul acesta. Nu veți mai privi înapoi! Haideți să începem.

Punctul de pornire: autorefecția

În primul rând, este important și util să înțelegem cum funcționați în prezent la locul de muncă. Iată un exercițiu de reflecție asupra celor șase fundamente din partea I pentru a afla cum vă comportați în mod natural la serviciu. Acest punct de pornire vă va ajuta să decideți ordinea în care veți parcurge cartea de față. Treceți la partea despre dezvoltarea abilităților după ce ați parcurs aspectele esențiale asociate cu cel mai mare număr de efecte negative.



Instrucțiuni

Scopul acestei autorefecții este să vă ajute să determinați ordinea în care să parcurgeți capitolele cărții. Fiecare dintre cele șase aspecte ale autoconștientizării este asociat cu descrieri ale anumitor gânduri, emoții și acțiuni tipice.

1. Găsiți un moment potrivit pentru a face acest exercițiu singur, în liniște.
2. Parcurgeți afirmațiile din tabelul de mai jos și, pe fiecare rând, încercuiți-le pe cele ce descriu modul în care lucrați.

3. Procedați la fel pentru toate cele cinci rînduri din fiecare tabel.
4. De fiecare dată cînd ajungeți la un rînd intitulat „Impact negativ” (apare de două ori în fiecare tabel, pe fond gri), hașurați un cerc de pe fișa de lucru separată intitulată „Aspecte prioritare privind reziliența emoțională”. Aceasta se află la sfîrșitul cărții, însă poate fi și descărcată de pe internet. Notînd impactul negativ al acestor aspecte esențiale ale auto-conștientizării emoționale, veți începe să creați un rezumat clar al celei mai proaste versiuni a dumneavoastră – o imagine care vă va ajuta să stabiliți ordinea în care veți parcurge cartea.

Fiecare exercițiu de reflecție este urmat de instrucțiuni suplimentare.



Reflecțați la stima de sine

Iată o listă de gînduri, emoții și acțiuni tipice asociate cu stima de sine.

1. Încercuiți toate afirmațiile de pe fiecare rînd ce descriu modul în care lucrați.
2. De fiecare dată cînd încercuiți o caracteristică de pe rîndurile „Impact negativ”, hașurați un cerc de pe foaia de lucru intitulată „Aspecte prioritare privind reziliența emoțională”.

Foarte ridicat	Impact negativ	– Sînt distant. – Nu accept feedback. – Îmi supraestimez nivelul de autocontrol. – Sînt egocentrist și ambițios, iar egoul meu este mare.	– Mă apăr cînd sînt criticat. – Nu sînt conștient de propriile mele puncte slabe. – Dau vina pe alții.
	Impact pozitiv	– Sînt mulțumit de viață. – Mă simt încrezător. – Sînt energic. – Sînt îndrăzneț, am o atitudine pozitivă.	– Mă aștept să am succes și am succes. – Fac față bine criticii. – Sînt conștient de propriile atuuiri.

Mediu/echilibrat	Comportamente tipice	– Mă simt suficient de bun. – Accept că nu trebuie să fiu perfect. – Nu am obsesia să fie totul 100% corect. – Mă simt autentic și în largul meu cu ceilalți.	– Sînt deschis față de propriile mele puncte forte și puncte slabe. – Uneori mă îndoiesc de mine, fără ca asta să mă afecteze. – Am un nivel rezonabil de încredere în mine.
Foarte scăzut	Impact negativ	– Îmi lipsește încrederea. – Nu îi inspir pe alții. – Îmi subestimez propriile abilități. – Îmi propun scopuri mărunte.	– Îmi fac prea multe griji în ceea ce privește greșelile. – Mă tem de eșec. – Mă aștept la feedback negativ.
	Impact pozitiv	– Sînt modest, nepretențios și disponibil față de ceilalți. – Nu îmi supraestimez propriul nivel de control. – Sînt considerat un om de încredere. – Am o perspectivă realistă asupra propriilor talente și defecte.	– Sînt deschis față de punctele de vedere ale celorlalți și accept bine criticile. – Învăț din propriile greșeli. – Îmi prețuiesc echipa mai mult decît pe mine însumi.



Reflecțați la nivelul dumneavoastră de autocontrol

Iată o listă de gînduri, emoții și acțiuni tipice asociate cu autocontrolul.

1. Încercuiți toate afirmațiile de pe fiecare rînd ce descriu modul în care lucrați.
2. De fiecare dată cînd încercuiți o caracteristică de pe rîndurile „Impact negativ”, hașurați un cerc de pe foaia de lucru intitulată „Aspecte prioritare privind reziliența emoțională”.

Foarte ridicat	Impact negativ	- Sînt perceput drept o persoană prea relaxată. - Sînt excesiv de precaut. - Amîn lucrurile și mă pun greu în mișcare. - Iau decizii lent și evit riscurile.	- Pierd oportunități/nu respect termenele. - Îi demotiviez pe colegi prin lipsa mea de acțiune. - Țin prea mult la birocrație/reguli sau procese.
	Impact pozitiv	- Planific bine lucrurile în avans. - Îmi păstrez tot timpul controlul asupra situației. - Analizez cu atenție proiectele. - Procedez cu multă atenție și precizie.	- Sînt atent la consecințele acțiunilor mele. - Folosesc experiențele și greșelile din trecut pentru a acționa. - Văd imaginea de ansamblu.
Mediu/echilibrat	Comportamente tipice	- Gîndesc înainte de a acționa. - Mă bizui pe raționamente. - Folosesc informații pentru a rezolva problemele. - Iau decizii repede atunci cînd e nevoie. - Îmi păstrez controlul asupra situației.	- Fac planuri adecvate. - Sînt tolerant cu oamenii și înțelegător.
Foarte scăzut	Impact negativ	- Tînd să am un spațiu de lucru foarte dezordonat. - Acționez impulsiv și îmi regret faptele. - Nu iau în considerare riscurile. - Nu cîntăresc argumente pro și contra.	- Trec cu vederea date importante. - Fac deseori greșeli fiindcă nu sînt atent la detalii. - Sînt perceput drept o persoană imprevizibilă și impulsivă, ceea ce are consecințe negative asupra relațiilor mele.
	Impact pozitiv	- Sînt cunoscut drept o persoană entuziastă. - Iau decizii dificile. - Îmi place să rezolv probleme. - Mă simt în largul meu cînd mă confrunt cu dificultăți.	- Sînt spontan și creativ. - Profit de oportunități. - Sînt flexibil și capabil să respect termenele.



Reflecțați la starea dumneavoastră de spirit

Iată o listă de gânduri, emoții și acțiuni tipice asociate cu starea de spirit.

1. Încercuiți toate afirmațiile de pe fiecare rînd ce descriu modul în care lucrați.
2. De fiecare dată cînd încercuiți o caracteristică de pe rîndurile „Impact negativ”, hașurați un cerc de pe foaia de lucru intitulată „Aspecte prioritare privind reziliența emoțională”.

Foarte ridicat	Impact negativ	– Am o perspectivă exagerat de optimistă. – Sînt delăsător. – Am așteptări prea mari de la mine și de la ceilalți. – Am obiective nerealiste în ce privește cariera. – Promit prea multe și fac prea puține. – Nu recunosc potențialele probleme înainte ca acestea să apară. – Nu vreau să învăț din greșeli.
	Impact pozitiv	– De obicei am o stare de spirit bună. – Am un entuziasm contagios, care îi motivează pe ceilalți. – Am foarte multă încredere în mine. – Sînt capabil să-i energizez pe ceilalți. – Îmi păstrez o stare de spirit pozitivă, chiar și atunci cînd apar probleme. – Pot identifica oportunități în situații dificile. – Starea mea de spirit pozitivă conduce adesea la rezultate pozitive.
Mediu/echilibrat	Comportamente tipice	– Starea mea de spirit nu este fluctuantă. – Sînt optimist în ce privește viitorul. – Mă înțeleg bine cu ceilalți. – Sînt un om echilibrat. – Nu mă emoționez prea ușor. – Sînt considerat o persoană cu o dispoziție echilibrată. – Sînt o persoană relaxată.

Foarte scăzut	Impact negativ	– E posibil să trec cu vederea oportunități din cauza stării de spirit depresive. – Minte mea tinde să fie dominată de scenarii negative, care mă împiedică să iau decizii. – Îmi subestimez capacitățile.	– Sînt exagerat de sensibil la critici. – Nu cred că e important să-mi controlez starea de spirit. – Pesimismul meu creează neîncredere în rîndul colegilor. – Sînt mai degrabă pesimist decît optimist.
	Impact pozitiv	– Recunosc dificultățile. – De obicei anticipez potențialele probleme. – Mă ocup la timp de probleme. – Am așteptări realiste.	– Fac față cu succes evenimentelor neprevăzute. – Ceilalți cred că iau lucrurile în serios. – Am tendința să detectez problemele înainte să se manifeste.



Reflecția la empatia dumneavoastră

Iată o listă de gînduri, emoții și acțiuni tipice asociate cu empatia.

1. Încercuți toate afirmațiile de pe fiecare rînd ce descriu modul în care lucrați.
2. De fiecare dată cînd încercuți o caracteristică de pe rîndurile „Impact negativ”, hașurați un cerc de pe foaia de lucru intitulată „Aspecte prioritare privind reziliența emoțională”.

Foarte ridicat	Impact negativ	– Mi-e greu să iau decizii legate de oameni. – Permit emoțiilor altora să-mi întunece judecata. – Am prea multă empatie, ceea ce mă împiedică să-mi ating obiectivele. – Mi se pare dificil să comunic așteptări sau să impun standarde de performanță.	– Nu îi fac pe ceilalți răspunzători de greșelile lor. – Pun nevoile celorlalți mai presus de propriile mele nevoi. – Ignor ce îmi spune intuiția cu privire la oameni și situații în favoarea faptelor.
	Impact pozitiv	– Sînt capabil să mă pun în pielea altcuiva. – Îi ascult cu atenție pe ceilalți. – apreciez punctele de vedere diferite. – Creez relații bune cu ceilalți.	– Mă pricep să pun în valoare abilitățile celorlalți. – Sînt capabil să înțeleg scopurile și temerile celorlalți. – Sînt un mentor sau un coach bun.

Mediu/echilibrat	Comportamente tipice	– Ascult și înțeleg punctele de vedere ale celorlalți. – Fac un efort ca să înțeleg. – Mă concentrez deopotrivă pe sarcini și pe oameni. – Îmi păstrez atenția asupra scopurilor mele. – Comunic deschis.	– Am un nivel echilibrat de empatie – nici prea multă, nici prea puțină. – Apreciez fiecare persoană în funcție de propriile sale merite.
Foarte scăzut	Impact negativ	– Sînt incapabil să înțeleg sentimentele celorlalți. – Nu apreciez punctele de vedere ale celorlalți. – Mi-e greu să interpretez indicii interpersonale. – Sînt perceput ca fiind insensibil.	– E puțin probabil să mă adaptez la anumite persoane și situații. – Sînt insensibil. – Nivelul meu redus de empatie îmi afectează calitatea relațiilor.
Foarte scăzut	Impact pozitiv	– Mă bazez pe logică/fapte. – Duc pînă la capăt sarcinile importante. – Mă concentrez cu claritate pe ce am de făcut. – Am o judecată fermă.	– Nu am o problemă să impun standarde. – Îi trag la răspundere pe ceilalți pentru greșelile lor. – Nu tolerez scuzele.



Reflecțați la nivelul dumneavoastră de înțelegere

Iată o listă de gânduri, emoții și acțiuni tipice asociate cu înțelegerea.

1. Încercuiți toate afirmațiile de pe fiecare rînd ce descriu modul în care lucrați.
2. De fiecare dată cînd încercuiți o caracteristică de pe rîndurile „Impact negativ”, hașurați un cerc de pe foaia de lucru intitulată „Aspecte prioritare privind reziliența emoțională”.

Foarte ridicat	Impact negativ	– Sînt excesiv de preocupat să mă gîndesc la ceilalți. – Mă concentrez prea mult pe nevoile celorlalți. – Mă las distras cu ușurință. – Sînt perceput ca o persoană cu o influență negativă asupra altora.	– Interesul meu față de ceilalți poate deveni invaziv. – Reaționez exagerat la pericolele percepute. – Îmi fac prea multe griji cu privire la satisfacerea nevoilor celorlalți.
	Impact pozitiv	– Sînt foarte perspicace pe plan emoțional și social. – Sînt o persoană agreabilă. – Îi apreciez pe ceilalți. – Sînt sensibil la ceilalți.	– Mă pricep să discern temerile și nevoile celorlalți. – Îi înțeleg bine pe ceilalți. – Gestionez conflictele în mod eficient.
Mediu/echilibrat	Comportamente tipice	– Înțeleg atît propriile mele emoții, cît și emoțiile celorlalți. – Găsesc un numitor comun cu colegii mei. – Mă străduiesc să contribui la rezolvarea problemelor colegilor mei.	– Am o atitudine detașată și echilibrată. – Nu sînt invaziv. – Respect nevoia altora de a avea un spațiu personal. – Am o imagine de ansamblu asupra problemelor.
Foarte scăzut	Impact negativ	– Sînt incapabil să numesc emoțiile celorlalți. – Interpretez greșit emoțiile celorlalți. – Nu ascult cu atenție. – Mi-e greu să prezic comportamentul altora.	– Nu identific punctele forte și punctele slabe ale celorlalți. – Interpretez greșit indiciile sociale și interpersonale. – Sînt egocentrist și insensibil.
	Impact pozitiv	– Nu sînt emotiv. – Mă concentrez bine pe ce am de făcut. – Iau decizii dure care îi afectează pe ceilalți în mod negativ.	– Sînt puțin sensibil la critici. – Îmi revin repede din situații dificile. – Sînt echilibrat și rezistent pe plan emoțional. – Îmi păstrez calmul în condiții de stres.



Reflecțați la preocuparea dumneavoastră față de alții

Iată o listă de gânduri, emoții și acțiuni tipice asociate cu preocuparea față de ceilalți.

1. Încercuiți toate afirmațiile de pe fiecare rând ce descriu modul în care lucrați.
2. De fiecare dată când încercuiți o caracteristică de pe rândurile „Impact negativ”, hașurați un cerc de pe foaia de lucru intitulată „Aspecte prioritare privind reziliența emoțională”.

Ridicat	Impact negativ	– Îmi pasă prea mult de ceilalți și din acest motiv nu reușesc să mă ocup de propriile mele treburi. – Vreau să fiu implicat în treburile celorlalți. – Îmi neglijez propriile nevoi pentru a mă ocupa de nevoile altora. – Sînt excesiv de timid.	– Capacitatea de a avea grijă de ceilalți mi se pare un atu. – Judec oamenii în funcție de cît de mult le pasă de ceilalți. – Deseori sînt indignat fiindcă îmi pasă atît de mult de ceilalți.
Ridicat	Impact pozitiv	– Sînt binevoitor, chibzuit și înțelegător în ce privește problemele celorlalți. – Cîștig încrederea și sprijinul șefilor, echipei mai extinse și părților interesate. – E puțin probabil să fiu cinic, capricios sau ostil.	– Țin cont de ceilalți atunci cînd prezint vești proaste. – Am răbdare cu greșelile celorlalți. – E puțin probabil să iau criticele personal. – Ofer feedback onest.
Echilibrat	Comportamente tipice	– Știu să-mi controlez emoțiile în timp ce vorbesc alții. – Mă conectez bine cu oamenii în situații problematice. – Folosesc un ton sănătos în toate interacțiunile. – Îi felicit în public pe alții pentru rezultatele obținute.	– Mă simt în largul meu pe plan social. – Spun des „mulțumesc”. – Apreciez rolul celorlalți în ce privește îndeplinirea scopurilor.

Scăzut	Impact negativ	- Nu am timp pentru nevoile celorlalți. - Mi-e greu să discut despre subiecte delicate. - Nu caut reacții emoționale spontane din partea celorlalți. - Mi-e greu să-i ajut pe oameni să se simtă în largul lor.	- Nu am răbdare cu ceilalți. - Mi-e greu să creez relații cu ceilalți. - Prefer să lucrez singur/am o fire rezervată.
Scăzut	Impact pozitiv	- Manifest precauție în relațiile cu ceilalți. - Am o gândire mai curînd tehnică decît orientată pe oameni. - Mă concentrez pe ce am de făcut și nu mă las distras ușor. - Îmi respect promisiunile.	- Îmi place să lucrez independent. - Nu sînt influențat de nevoile personale ale celorlalți. - Sînt capabil să iau decizii nepopulare.

Punctul de pornire: autorefecția

Instrucțiuni (continuare)

După ce ați încercuit toate caracteristicile valabile în cazul dumneavoastră și ați calculat numărul total de afirmații „Impact negativ” cu ajutorul foii de lucru, procedați în felul următor:

1. Observați unde ați obținut cel mai mare număr de afirmații „Impact negativ” și începeți să citiți despre aspectele dumneavoastră prioritare în partea I, „Fundamentele”.
2. La sfîrșitul fiecărui capitol din partea I veți găsi o hartă a rezilienței emoționale, care vă indică anumite zone de abilități și rezultate, ca să știți pe ce să vă concentrați în partea a II-a, „Abilități”, și în partea a III-a, „Rezultate”. Acest lucru vă ajută să „navigați” prin carte.

3. Vă recomand să lucrați cu fundamentul asociat cu cele mai multe caracteristici „Impact negativ” (inclusiv abilitățile și rezultatele din harta rezilienței emoționale de la sfârșitul capitolului). Apoi reveniți la fundamentul aflat pe locul al doilea în ce privește numărul de caracteristici „Impact negativ” și, la fel ca mai înainte, parcurgeți abilitățile și rezultatele asociate.
4. Continuați în același mod pînă cînd ați parcurs toate fundamentele cu cele mai multe caracteristici „Impact negativ”.
5. Dacă doriți o evaluare mai detaliată a rezilienței dumneavoastră emoționale după ce ați parcurs acest proces, puteți accesa o aplicație și un chestionar de la adresa eiworld.org/emotional-resilience. De asemenea, puteți obține o perspectivă mai vastă asupra propriei reziliențe emoționale rugîndu-i pe alții să vă evalueze pe baza a ceea ce au observat despre dumneavoastră la locul de muncă.

Dezvoltarea rezilienței emoționale

	Fundamente	Abilitați	Rezultate
Reziliența personală Gestionarea propriilor emoții	Stimă de sine Ce simțim despre propria persoană și despre modul în care funcționăm la locul de muncă. Autocontrol Controlul propriilor emoții ca reacție la evenimentele cotidiene de la locul de muncă. Stare de spirit Starea noastră emoțională la un moment dat.	Schimbare Ne schimbăm starea emoțională ca răspuns la evenimentele cotidiene. Soluționarea problemelor Rezolvăm probleme de natură personală, emoțională sau interpersonală prin conștientizarea emoțiilor.	Energie Ne păstrăm puterea și vitalitatea pentru a funcționa la potențialul nostru maxim. Productivitate Ne organizăm pentru a munci eficient sub presiune.
	Empatie Sintem atenți la trăirile celorlalți pentru a ține cont de ei atunci când luăm decizii. Înțelegere Devenim conștienți de ce au nevoie colegii pentru a fi eficienți la lucru. Preocupare Le arătăm colegilor că sînt importanți, ca să poată funcționa la capacitatea maximă	Exprimare Ne comunicăm trăirile și gândurile persoanelor cu care lucrăm. Empatie de grup Conștientizăm și transformăm emoțiile la nivel de grup pentru a ne urmări obiectivele profesionale. Dialog Vorbim despre emoții atunci cînd apare o problemă.	Conexiune Construiam relații prin interacțiuni personale. Influență Conducem și gestionăm relațiile cu părțile interesate, colegii și membrii echipei.
Reziliența echipei Gestionarea emoțiilor în interacțiunile cu ceilalți			

Partea I

Fundamentele

Fundamentele se referă la gestionarea propriilor emoții și a emoțiilor celorlalți. Sînteți invitat să folosiți autocunoașterea pentru a determina *abilitățile* pe care trebuie să le cultivați ca să obțineți *rezultate* în ceea ce privește reziliența personală și de echipă.

Reziliența personală

Există trei aspecte vitale care vă ajută să înțelegeți esența rezilienței personale.

Stima de sine se comportă precum un barometru al sentimentelor referitoare la propria persoană: ea se reflectă în dialogul dumneavoastră interior și în încrederea pe care o manifestați pe plan exterior. *Autocontrolul* determină cum anume reacționați la scenariile cotidiene de la locul de muncă. Dacă vă este dificil să vă controlați, se poate ajunge la neînțelegeri și conflicte.

Starea de spirit reprezintă cantitatea de energie pozitivă pe care o investiți în interacțiuni; ea reflectă atitudinea dumneavoastră față de trecut, prezent și viitor.



Reziliența de echipă

Există trei aspecte vitale care vă ajută să înțelegeți esența rezilienței de echipă.

Succesul pe plan profesional nu apare din neant. Locurile de muncă devin din ce în ce mai complexe și se bazează pe lucrul și interacțiunile cu colegi care ne oferă date, informații și idei.

Știm că toate interacțiunile cu persoanele din echipa noastră implică emoții. Evenimentele dintr-o echipă pot declanșa o diversitate de stări emoționale. Când simțiți un pericol sau aveți impresia că sînteți izolat, nu mai contribuiți la interacțiunile cu ceilalți. Când vă simțiți susținut de echipă, sînt șanse mari să interacționați într-un mod productiv cu colegii. Emoțiile sînt însoțite atît de pericole, cît și de oportunități.

Cu siguranță, locul de muncă reprezintă un ecosistem uman în cadrul căruia acțiunile și reacțiile pe care le avem unii față de alții au un impact și produc efecte atît la nivelul echipei, cît și dincolo de ea. Succesul nostru la locul de muncă depinde de calitatea relațiilor cu colegii, clienții și principalii factori interesați. Subiectul următoarelor trei capitole îl constituie *empatia*, *înțelegerea* și *preocuparea* ca metode de a compensa egoismul sau încercarea de a avea succes pe cont propriu.

Întrebarea este cum putem cultiva aceste fundamente pentru a obține cele mai bune rezultate împreună cu alții și prin intermediul altora. Aceste trei capitole vă pun la dispoziție un sistem de asigurare a calității interacțiunilor care sînt importante pentru succesul dumneavoastră profesional.



Reziliența
echipei

Empatie

Înțelegere

Preocupare

Dacă vă focalizați pe cele șase *fundamente* din partea I, veți contribui la crearea mediului profesional pe care ni-l dorim cu toții, în care dumneavoastră și colegii dumneavoastră vă simțiți înțeleși, conectați, apreciați și capabili să dați tot ce aveți mai bun, unii altora și organizației.

Un principiu fundamental al străvechii filosofii budiste afirmă că toate ființele vii și lucrurile neînsuflețite sînt interconectate și interdependente. În ultimele trei decenii, descoperirile din fizică ne-au oferit dovezi clare în acest sens.

Între cele șase *fundamente* există anumite legături pe care vă invit să le examinați în detaliu pe parcursul acestei cărți.

Capitolul 1

Stima de sine

Valoarea unei persoane în această lume depinde de măsura în care se prețuiește pe sine.

Jean de la Bruyère, filosof și moralist francez

Acest capitol vă va ajuta să înțelegeți:

- că stima de sine joacă un rol fundamental atât în ce privește *ceea ce facem*, cât și *cum facem*;
- cum se formează stima de sine în funcție de mesajele pe care le primim în prima parte a vieții și din sentimentul de siguranță pe care îl avem în relațiile cu alte persoane;
- adevărata valoare pe care o dăm muncii noastre – identitatea, menirea și unicitatea noastră;
- metode de lucru cu stima de sine, precum gestionarea discursului interior negativ, adoptarea unor comportamente sănătoase și cum să ne pregătim pentru succes, indiferent de situație.

Stima de sine

Ce simțim despre noi înșine și despre modul în care funcționăm la locul de muncă

Stima de sine sau sentimentul propriei valori este o combinație între respectul de sine și convingerea personală că avem o contribuție unică la locul de muncă. Acest lucru nu e ușor de pus

în practică, întrucît sentimentul propriei valori se formează de la o vîrstă foarte fragedă. El nu constituie doar un aspect interior al nostru, ci influențează modul în care ne percep ceilalți, modul în care muncim și, în ultimă instanță, reputația noastră.

Un nivel sănătos al stimei de sine ne permite să creăm o conexiune pozitivă cu ceilalți și să avem relații bune, lipsite de stres și conflicte. Multe persoane din mediul profesional nu par să stea prea bine în ce privește acest aspect.

Stima de sine este rezultatul total al comentariilor despre propria persoană pe care le facem zilnic în mintea noastră. Acesta constituie un punct de pornire important, întrucît modul în care ne percepem pe noi înșine prin discursul nostru interior devine realitatea noastră. Ceea ce ne spunem despre noi înșine dă naștere la ceea ce sîntem.

Sentimentul propriei valori este condus de vocea interioară care ne spune dacă sîntem sau nu suficient de buni în raport cu modul în care îi vedem pe ceilalți. Pentru majoritatea dintre noi, experiențele din prima parte a vieții determină cît de mult ne prețuim pe noi înșine și, ca urmare, cît de mult ne prețuiesc alții. Din acest motiv, pentru a face alegeri sănătoase, trebuie să ne alegem cu atenție gîndurile, comportamentele și reacțiile.

Observații practice

1. Din experiența mea, multe persoane din conducerea de nivel superior sînt perfecționiste și nesigure pe ele. Acest lucru iese deseori la iveală prin modul în care reacționează la complimentele legate de realizările lor profesionale. Chiar și liderii cei mai impresionanți par foarte jenați și, aproape întotdeauna, murmură ceva de genul: „O spui doar din politete”. Vom evolua în lumea afacerilor atunci cînd liderii vor învăța să accepte complimentele cu un simplu „mulțumesc”.
2. Multe persoane din mediul profesional asociază sentimentul propriei valori cu postul sau salariul lor și, deseori, se compară

în mod nefavorabil cu alții pe care îi percep ca avînd mai mult succes (aspecte exterioare), în loc să observe părțile pozitive ale modului în care muncesc sau ale sentimentelor legate de munca lor (aspecte interioare). Pentru a ne îmbunătăți stima de sine, trebuie să fim capabili să observăm semnele succesului nostru și să ne schimbăm impresia asupra modului în care muncim.

3. Nivelul stimei de sine are un impact semnificativ asupra modului în care construim relații cu ceilalți. De asemenea, ne influențează sănătatea (vezi caseta următoare „Ce trebuie să știți”) și munca în echipă. În general, două persoane care au un nivel rezonabil al stimei de sine stabilesc o comunicare clară. Două persoane care nu se apreciază pe sine sau care au niveluri diferite ale stimei de sine (ridicat, respectiv scăzut) vor interpreta adesea spusele celeilalte prin intermediul propriei imagini de sine nefavorabile. E posibil să iasă la suprafață neînțelegeri și tensiuni neașteptate. Prin urmare, stima de sine este un *fundament* de care trebuie să ne ocupăm cu seriozitate – și veți observa că acesta este cel mai lung capitol al cărții. Stima de sine joacă un rol fundamental în ceea ce privește reziliența emoțională.



Ce trebuie să știți

1. Mai demult se credea că stima de sine joacă un rol foarte important mai ales la adolescenți. Conform unor studii recente pe adulți, există dovezi că sentimentul propriei valori ne influențează la nivel biologic. Cercetările arată că o stimă de sine redusă este asociată cu un nivel mai ridicat de cortizol, hormonul stresului. Pe de altă parte, o stimă de sine ridicată este asociată cu un nivel redus de cortizol. Persoanele cu un istoric de stres sau depresie prezintă cea mai strînsă asociere între nivelul de cortizol și stima de sine (precum și între măsura în care cortizolul crește sau scade în raport cu stima de sine). Este important să acordăm atenție acestui aspect al rezilienței emoționale, întrucît cortizolul este asociat și cu diverse afecțiuni. Interesant este că, atunci

cînd stima de sine crește, producem mai puțin cortizol. Cînd stima de sine scade, secreția de cortizol crește. Iată un motiv întemeiat pentru a lucra cu sentimentul propriei valori; menținerea sau îmbunătățirea lui contribuie la prevenirea problemelor de sănătate (Liu, Wrosch, Miller și Pruessner, 2014).

2. Stima de sine este importantă pe parcursul vieții. Ea tinde să crească în adolescență și să scadă la începutul vârstei adulte. Stima de sine crește în mod constant odată cu vârsta, însă începe să scadă în preajma perioadei de pensionare. La adulți, nu există diferențe considerabile între stima de sine a bărbaților și cea a femeilor, în nici o fază a vieții, deși adesea se presupune că bărbații au o stimă de sine mai ridicată.
3. Stima de sine depinde de raportul între așteptări și succes. Oamenii ajung să aibă o stimă de sine redusă fie din cauza așteptărilor exagerate, fie din cauza numărului prea mic de reușite (William James, 1890, citat de Csikszentmihalyi, 1997). Poate fi util să ne gândim ce influență au așteptările noastre asupra stimei de sine.



Faceți cunoștință cu Anthony

Anthony a lucrat mulți ani la o companie internațională. Însă din cauza stimei de sine reduse, deseori nu era propus spre promovare. Simțea că niciodată nu era suficient de bun și, în mod inconștient, transmitea acest sentiment în interacțiunile sale de la locul de muncă. Avea un nivel redus de încredere în sine, crezînd că faptul că engleza nu era limba lui maternă reprezenta un dezavantaj major. Nu avea ambiția de a-și găsi un alt loc de muncă și urma să-și petreacă restul vieții la firma respectivă, făcînd mereu același lucru! Stătea într-un apartament închiriat, împreună cu altcineva, și i se părea stresant să locuiască alături de o persoană pe care nu o cunoștea prea bine și cu care nu avea mare lucru în comun.

Din păcate, compania a fost achiziționată de o altă firmă și Anthony a fost pe punctul de a-și pierde locul de muncă. Din fericire, a reușit să lucreze cu un coach care l-a ajutat să analizeze de ce avea o părere atît de proastă despre el însuși. Obişnuia să-și compare aptitudinile și abilitățile cu cele ale altora, în defavoarea lui. Cu siguranță că trebuia să înlocuiască acest lucru cu sentimente mai pozitive. A învățat niște tehnici de *mindfulness* care l-au ajutat să nu se mai lase copleșit de negativism. S-a străduit să devină mai hotărît și mai bine focalizat în cariera lui – și a început să aibă o părere mai bună despre propriile sale abilități, pe care pînă atunci nu le apreciasse. Datorită faptului că și-a dezvoltat încrederea în sine, a reușit să se angajeze pe un post de nivel înalt, iar acum trăiește în America de Sud.



Observați persoanele de la lucru despre care intuiți că au o stimă de sine sănătoasă:

- Cine dă impresia unui om încrezător în majoritatea situațiilor? Notați cel puțin două nume de persoane care corespund descrierii.
- Cum sună vocea lor? Care dintre cuvintele pe care le folosesc exprimă încredere, în mod explicit sau implicit?
- Ce observați la aspectul lor fizic? Ce fel de haine poartă? Cum anume se îngrijesc?
- Ce credeți că își spun aceste persoane în sinea lor (care este dialogul lor interior) într-o zi obișnuită?
- Ce aspecte ale modului lor de a fi și a se comporta ați dori să manifestați?

Analizați-vă cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Avînd în vedere totalitatea punctelor dumneavoastră tari și slabe, ce cuvinte ați folosi ca să vă descrieți?
- Ce trăsături, abilități sau calități caută alții la dumneavoastră?
- Aveți obiceiul să vă judecați într-o manieră punitivă, autoînjositoare? Sau sînteți dispus să vă iertați, să mergeți mai departe și să creați posibilitatea de a vă schimba și dezvolta?
- Ce observații aveți în ce privește părerile celorlalți despre dumneavoastră? Le remarcați și le acceptați atît pe cele pozitive, cît și pe cele negative? Reacționați la toate în același fel? (De exemplu, le treceți cu vederea pe cele pozitive și vă concentrați doar pe cele negative?)



Mesaje primite în copilărie

Problema în ce privește stima de sine este că are rădăcini adînci, iar mulți psihologi sînt de părere că avem nevoie de terapie pentru a produce o schimbare. La naștere, avem o stimă de sine rezonabilă. Dar pe măsură ce creștem, nivelul ei poate fi erodat

de experiențele, atitudinile și comentariile primite de la persoane importante din viața noastră. Modul în care sîntem tratați în primii ani de viață influențează de obicei ce simțim în legătură cu propria persoană. În copilărie, sentimentul propriei valori depindea de gradul în care nevoile noastre de bază erau satisfăcute (mai târziu veți fi invitat să vă evaluați experiențele din primii ani de viață în funcție de șapte nevoi elementare).

Deseori, din cauza nevoilor elementare nesatisfăcute, ne confruntăm cu dificultăți în viața de zi cu zi pînă cînd învățăm să ne împlinim singuri nevoile. Ajunși la vîrsta adultă, unii dintre noi continuă să se comporte la locul de muncă sub influența mesajelor primite în copilărie. Sîntem perfecționiști și ne străduim neîncetat să facem lucrurile să meargă, fără să ne acordăm nici o clipă de răgaz. Simțim impulsul să facem acte de caritate și să ne ocupăm de nevoile celorlalți înaintea propriilor nevoi. Îi punem pe ceilalți înaintea noastră din teama de a nu fi percepuți drept egoiști, după care nu reușim să realizăm ce ne dorim pentru noi înșine. Ne ascundem lumina interioară pentru ca alții să nu se simtă deranjați de reușitele noastre. Suferim de anxietate și dăm vina pe noi înșine atunci cînd lucrurile merg prost.

Poate fi util să facem distincție între ce înseamnă să fim pasionați de munca noastră și ce înseamnă să fim dependenți de ea. În primul caz, avem ceva de cîștigat din munca noastră și o facem pentru că ne place. În al doilea caz, pasiunea devine o problemă întrucît ne afectează echilibrul; oamenii se plîng că nu sîntem disponibili și avem probleme în relații. Atunci cînd nu avem relații și atașamente pe care să ne putem bizui, munca poate deveni „divinitatea” noastră.

Primul pas este să ne întrebăm dacă nevoile noastre de bază au fost satisfăcute.

Reflecții pentru îmbunătățirea stimei de sine



1. Nevoile elementare

În continuare vă prezint șapte nevoi elementare, bazate pe munca dr. Ted Klontz. Acest exercițiu ne arată cât de dificil poate fi să ne formăm un sentiment sănătos al propriei valori. Dacă una sau mai multe dintre aceste nevoi nu au fost îndeplinite, probabil că va trebui să faceți eforturi mai mari pentru a vă dezvolta stima de sine. Dacă toate cele șapte nevoi v-au fost satisfăcute, veți avea o stimă de sine ridicată la locul de muncă.

Gîndiți-vă cum au fost pentru dumneavoastră primii ani de viață și încercați să evaluați fiecare dintre aceste nevoi elementare pe o scară de la „complet nesatisfăcută” la „complet satisfăcută”.

Nevoie	Comportamente problematice în primii ani de viață cînd nevoia era nesatisfăcută	Instrucțiuni privind calcularea punctajului
Dreptul de a fi Vîrsta aproximativă: Viața intrauterină și naștere	Copilul simte stresul provenit de la părinți sau din mediul înconjurător, alte traume și forme de stres	Parcurgeți cele șapte nevoi și comportamente problematice și determinați cîte dintre aceste nevoi au fost:
Dreptul de a avea nevoi Vîrsta aproximativă: De la naștere pînă la 18 luni	Copilul se atașează de cei din jur. Dorește ca lumea exterioară să-i îndeplinească nevoile. Nevoile părinților sînt mai importante decît nevoile copilului. Copilul ajunge să satisfacă nevoile părinților, fără ca nevoile sale să fie satisfăcute.	Complet nesatisfăcute în copilărie Număr de nevoi: _____

Dreptul de a se separa Vîrsta aproximativă: Între 1 și 6-7 ani	Codependență (vezi capitolul 4, „Empatia”), mai ales dacă părinții sînt alcoolici (sau dependenți de droguri) și copilul simte că trebuie să aibă grijă de ei. Părinții sînt neliniștiți cînd copilul nu e lângă ei și îi impun constrîngerii. Conduce la neîncredere, independență fără susținere și împiedică dezvoltarea. Persoana nu se simte completă în lipsa unui partener.	Nesatisfăcute într-o oarecare măsură în copilărie Număr de nevoi: _____
Dreptul de a-și spune adevărul Vîrsta aproximativă: 7-11 ani	Lipsa exprimării conduce la comportamente adictive sau tendința de a spune lucruri urîte celor dragi și la situația în care persoana nu are cui să-i dezvăluie propriul adevăr. Nu cere ajutor. Nu poate spune nu. Vocea ei nu contează pentru ceilalți.	Nu știu/nu îmi dau seama Număr de nevoi: _____
Dreptul de a avea autonomie, cu sprijin Vîrsta aproximativă: 12-18 ani	Dificultăți în a lua decizii. Lipsă de implicare. Nu face ce vrea în viața personală și profesională.	Satisfăcute într-o oarecare măsură în copilărie Număr de nevoi: _____
Dreptul la iubire și pasiune Vîrsta aproximativă: 18-45 de ani	Probleme în relații.	Satisfăcute pe deplin în copilărie Număr de nevoi: _____
Dreptul la propria cale spirituală Vîrsta aproximativă: Oricare	Revoltă. Dificultăți în a tolera părerile celorlalți dacă propriile păreri nu au fost respectate.	Satisfăcute pe deplin în copilărie Număr de nevoi: _____

Nevoile noastre neîmplinite nu afectează doar ceea ce facem, ci și cum facem. Acest lucru iese la iveală de obicei în perioadele dificile de la locul de muncă. Sînt implicate convingeri despre propria persoană (de pildă, sînt competent/incompetent, sînt simpatizat/antipatizat) și emoții legate de propria persoană (de pildă, simt triumf, disperare, mîndrie sau rușine). De asemenea, se reflectă la nivelul comportamentelor, precum discuțiile cu celelalte persoane de la lucru sau ușurința cu care ne exprimăm emoțiile.

Pentru a înțelege mai bine cum ne-au afectat nevoile nesatisfăcute, poate fi util să examinăm sușurile și coborîșurile din viața noastră profesională de pînă acum.



2. Atașamentul

Acest exercițiu vă permite să determinați cît de problematic este nivelul stimei de sine. Parcurgeți coloanele de mai jos și vedeți care dintre ele vă descrie cel mai bine.

Atașament nesigur	Atașament sigur	Atașament evitant
Mă simt inferior ție. Eu nu sînt în regulă, tu ești în regulă. Nu îmi pot împlini propriile nevoi. Vreau ca alții să-mi îmlinescă nevoile. Frica de abandon. Problema fundamentală este că nu ați primit ceea ce aveți nevoie la momentul potrivit.	Mă simt egal cu tine. Eu sînt în regulă, tu ești în regulă. Născut cu drepturile intacte. Granițe fizice, emoționale și sociale sănătoase. Mă simt bine în pielea mea. Nu există nici o problemă fundamentală, întrucît ați avut o mamă și un tată cu atitudini sănătoase.	Mă simt superior ție. Eu sînt în regulă, tu nu ești în regulă. Nu sînt conștient de propriile nevoi și nu mi le asum. Control excesiv. Detașat. Problema fundamentală este că ați primit prea mult într-o anumită privință.

Sursa: adaptare după Ainsworth și Bowlby (1991) despre stilurile de atașament.

Activități care îmbunătățesc stima de sine



1. Reducerea discursului interior critic

O sugestie pentru a vă dezvolta sentimentul propriei valori este să observați limbajul negativ din viața de zi cu zi și să renunțați la el. Vă plîngeți neîncetat de munca dumneavoastră, de șefii și colegii dumneavoastră, fie direct, în conversațiile cu colegii și prietenii, fie în sinea dumneavoastră?

Cînd aveți o zi frustrantă sau cînd nu obțineți ceea ce vreți, faceți un tabel cu două coloane și, în prima dintre ele, notați de cîte ori v-ați spus „Trebuie să fac asta”. Apoi încercați să înlocuiți „trebuie” cu „vreau” și observați cum vă face să vă simțiți noua variantă. Procedați astfel pentru fiecare afirmație. Parcurgeți lista și păstrați doar ceea ce vreți cu adevărat, sau cel puțin modificați proporția (de exemplu, lăsați ceva de făcut pentru a doua zi), astfel încît să aveți mai multe fraze cu „vreau” decît cu „trebuie”.



2. Cultivarea sănătății

Faptul că nu vă simțiți bine în pielea dumneavoastră poate afecta, practic, toate aspectele modului în care lucrați, cum vă îmbrăcați, cum vorbiți și cum interacționați cu ceilalți. Stima de sine redusă este asociată cu o serie de comportamente contraproductive tipice.

Enumerați tot ce puteți face în fiecare săptămînă pentru a avea grijă de dumneavoastră, precum:

- alimentația (un aport suficient de apă, mese regulate, alimente sănătoase);
- exercițiile fizice (atît exerciții individuale care vă fac plăcere, cît și sporturi de echipă);

- prietenii și persoanele de la locul de muncă (ce interacțiuni vă „hrănesc” și cum puteți petrece mai mult timp cu persoanele respective?);
- definiți ce anume vreți să creați la locul de muncă și acționați în acest sens;
- identificați lucrurile care contează cel mai mult pentru dumneavoastră în viața profesională și nu renunțați la ele pentru nimeni și pentru nimic (relații speciale, proiecte care vă fac plăcere, nevoia de a avea grijă de dumneavoastră în fiecare zi etc.);
- determinați cu cine puteți vorbi despre dificultățile dumneavoastră emoționale sau personale.



3. Interacțiunile sănătoase

După ce am vorbit despre activitățile de zi cu zi, putem trece la câteva sugestii cu privire la interacțiunile cotidiene cu ceilalți oameni. Este un aspect important. Așteptați-vă ca alții să reacționeze în mod negativ atunci când manifestați mai multă încredere în dumneavoastră, e un lucru firesc. Pe măsură ce vă dezvoltați sentimentul propriei valori, vă veți bucura de mai mult respect din partea celorlalți.

Folosiți ideile de mai jos pentru a crea interacțiuni sănătoase. Sînt menționate șapte idei: încercați să aplicați câte una în fiecare zi a săptămînii.

1. Legați prietenii la locul de muncă, pentru a avea parte de sprijin.
2. Țineți minte cînd cineva spune ceva pozitiv despre dumneavoastră la serviciu și susține acel lucru.
3. Învățați să ascultați, să aveți încredere și să vă exprimați trăirile; de asemenea, nu reacționați în mod automat la emoțiile celorlalți. Cînd vi se cere să faceți ceva, acționați ținînd cont de ceea ce e bine pentru dumneavoastră, nu de ceea ce e bine pentru toată lumea cu excepția dumneavoastră – vezi capitolul 9, „Exprimarea”.

4. Respectați-vă timpul și prețuiți ce le oferiți celorlalți. Nu investiți mai mult timp decît ați decis că e rezonabil.



Puteți accesa o resursă online despre stabilirea unor granițe sănătoase și crearea unui echilibru între viața profesională și viața în general.

5. Căutați să petreceți mai mult timp cu oameni care vă apreciază aptitudinile, valoarea personală și contribuția. Căutați mentori cu o atitudine pozitivă, care vă pot împărtăși experiențele lor și vă pot oferi sfaturi privind cariera dumneavoastră.
6. Încetați să le mai faceți pe plac altora în detrimentul propriei persoane. Folosiți-vă energia pentru a vă focaliza pe propriile dorințe, astfel încît să puteți lua deciziile potrivite pentru dumneavoastră.
7. Cereți ajutorul la nevoie.



4. Pregătirea pentru succes (afirmații)

Acesta este unul dintre cele mai puternice exerciții de lucru la stima de sine. Dacă nu ați mai lucrat cu afirmații pînă acum, s-ar putea să vi se pară neobișnuit. Partea grea este să le notați. După ce le-ați notat, le puteți folosi în fiecare zi. Mulți dintre clienții mei au obținut beneficii de pe urma acestui exercițiu, inclusiv Anthony, a cărui poveste v-am spus-o mai devreme.

1. Alcătuiți o listă personalizată a principalelor dumneavoastră puncte forte și calități. Căutați să scrieți cel puțin 50 de afirmații într-o formă concisă. La început s-ar putea să vi se pară foarte dificil. O variantă este să notați cîte zece la un moment dat. Scrieți propoziții de forma:

- Pot să...
- Sînt capabil să...
- Mă pricep la...
- Sînt mîndru de...
- Sînt...

Toate propozițiile trebuie să fie pozitive, lipsite de modestie. Includeți activități la care vă pricepeți și abilități pe care le dețineți.

2. Dacă vă blocați, folosiți lista de la sfârșitul acestui exercițiu ca sursă de inspirație. Această listă provine de la o clientă de-a mea pe nume Julia, cu care vom face cunoștință mai târziu (în capitolul 15, „Influențarea”).



În secțiunea de resurse online găsiți o versiune electronică a acestui exercițiu, care vă permite să adaptați listele ușor.

3. Odată ce ați terminat lista, țineți-o la îndemână pe telefon sau tabletă, ca să o puteți citi când aveți un moment liber (de pildă, când stați la coadă sau când călătoriți cu trenul).

Folosiți această listă pentru a alege calitățile care vă vor ajuta într-o anumită interacțiune (de exemplu, înaintea unei întâlniri cu colegii sau clienții). Înaintea unei anumite interacțiuni, alegeți trei afirmații care vă sporesc încrederea în dumneavoastră. Ce dovadă ați putea folosi? De exemplu, înaintea unei întâlniri cu șeful, alegeți afirmații precum:

- „Am cunoștințe tehnice solide.”;
- „Mă pricep să explic aspectele complexe ale unei probleme.”;
- „Știu cum să creez o conexiune într-o situație tensionată.”.

Dovezile dumneavoastră în acest sens sînt:

- „Îmi afirm cunoștințele tehnice în cursul discuției.”;
- „Desenez niște diagrame simple pentru a explica procesul complex pe care îl proiectăm.”;
- „Sînt capabil să prezint, la sfârșitul întâlnirii, cîteva fapte despre cum s-a schimbat punctul de vedere al șefului datorită abilităților de care am dat dovadă la întâlnire.”.

Exemple de afirmații

1. Sînt un bun ascultător.
2. Sînt amabil.
3. Sînt un membru eficient al echipei.
4. Pot crea relații sănătoase cu ceilalți.
5. Sînt extrem de disciplinat.
6. Sînt puternic pe plan emoțional.
7. Sînt capabil pe plan intelectual.
8. Fac prezentări bune.
9. Comunic eficient atît verbal, cît și în scris.
10. Sînt un exemplu pentru ceilalți.



Puteți descărca o listă completă, cu peste 70 de afirmații, din secțiunea de resurse online.



5. Cine sînt eu?

Acest exercițiu vă ajută să vă afirmați principalele talente. Este un lucru foarte util pentru a progresa în munca dumneavoastră și a vă concentra pe ceea ce faceți.

Vă veți afirma identitatea, darul și scopul într-un mod foarte succint. Acest lucru poate avea numeroase aplicații. Este o formă de prezentare fulger pe care o puteți folosi cînd cineva vă cere să-i vorbiți despre dumneavoastră. În loc să mormăiți cîteva informații de ordin general, vă ajută să treceți direct la punctele dumneavoastră forte. La ședințele de coaching cu clienții mei, recurg la acest exercițiu pentru a-i ajuta pe oameni să reducă volumul imens de cuvinte pe care îl folosesc de obicei și să ajungă direct la lucrul la care se pricep. Odată ce ați obținut o prezentare de care sînteți mulțumit, puteți să o afișați pe perete sub forma unui poster.

Identitate – cine sînteți dumneavoastră în trei cuvinte; alegeți trei calități ce descriu modul în care munciți.

Unicitate – scrieți o afirmație despre talentul dumneavoastră deosebit, folosind unul pînă la trei cuvinte.

Scop – într-o singură frază, prezentați în linii mari semnificația muncii dumneavoastră și care vă este contribuția.

Folosiți zilnic această prezentare ca pe o declarație de misiune, pentru a vă asuma responsabilitatea asupra vieții dumneavoastră profesionale. Iată cîteva exemple:

Geetu: Sînt o persoană autentică, inovatoare și ambițioasă; darul meu este înțelegerea; scopul meu este să-i ajut pe oameni să evolueze.

Anabelle (manager de proiect): Sînt o persoană grijulie, organizată și inteligentă. Darul meu este să construiesc procese funcționale; scopul meu este să contribui la funcționarea eficientă a organizației.

Puteți verifica în ce măsură sînt corecte percepțiile dumneavoastră despre propria persoană cerînd părerea celorlalți.



Din secțiunea de resurse online, puteți descărca un șablon pentru un poster pe care să-l afișați lîngă biroul la care stați.

Idei rapide pentru reducerea stimei de sine exagerate

Unele persoane au problema inversă celei obișnuite, și anume o stimă de sine exagerată; prin urmare, trebuie să atenueze manifestările exterioare ale acesteia. În continuare vă voi arăta cum să vă controlați nivelul stimei de sine, dacă acesta este mai ridicat decît ar trebui în contextul profesional curent.

În multe medii profesionale se pune accent pe competiție, individualism și cîștigurile personale în detrimentul altora. Prin urmare, aceste sugestii ar putea fi utile în unele contexte de lucru pentru a crea relații mai eficiente cu ceilalți și a atrage

respectul celor din jur. Ele vă pot fi de ajutor, dacă egoul dumneavoastră supradimensionat vă blochează calea către succes!

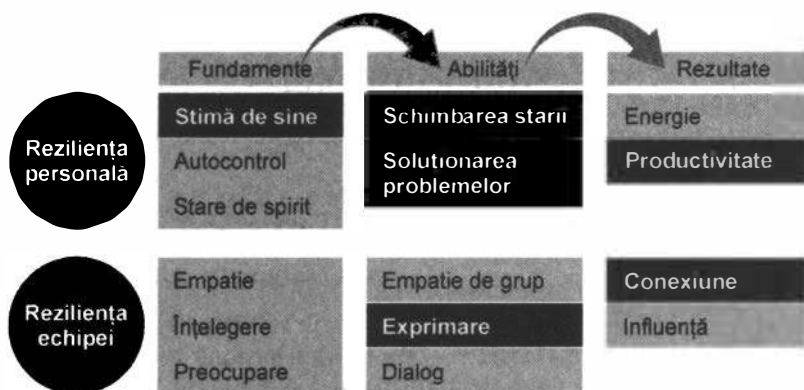
Puneți accent pe următoarele:

Propria persoană

1. Hotărâți-vă asupra persoanelor pe care le veți ajuta, pentru a vă cultiva modestia și a susține mai multe persoane.
2. Renunțați la ideile preconceptuate și adoptați convingerea că nu știți chiar atît de mult pe cît credeți.
3. Nu îi judecați pe alții. Cînd sînteți tentat să o faceți, încercați să vă judecați pe dumneavoastră în schimb.
4. Observați cît timp petreceți vorbind și cît ascultînd, apoi căutați să schimbați situația, lăsîndu-i pe alții să vorbească mai mult decît dumneavoastră. Rețineți că ascultarea nu este pauza dinainte de a vorbi!
5. Amintiți-vă de toate lucrurile la care nu vă pricepeți.
6. Amintiți-vă că toată lumea face greșeli, inclusiv dumneavoastră.
7. Amintiți-vă că nu sînteți perfect. Recunoașteți-vă punctele slabe.
8. Amintiți-vă că nu sînteți cel mai bun din nici un punct de vedere și că întotdeauna e loc de mai bine.
9. Amintiți-vă că scopul dumneavoastră este să fiți mai bun decît erați, iar pentru asta poate fi nevoie de modestia de a lucra la aspectele în privința cărora nu sînteți atît de bun din punct de vedere profesional.
10. Amintiți-vă că nu sînteți izolat; aveți nevoie și de alții pentru a vă bucura de succes.
11. Petreceți mai mult timp în natură, pentru a vă echilibra și a înțelege cît de mărunț și de simplu sînteți comparativ cu forța, complexitatea, amploarea și profunzimea naturii.
12. De fiecare dată cînd vorbiți despre dumneavoastră sau despre un lucru bun pe care l-ați făcut, stabiliți-vă o limită de un minut – și respectați-o.

Pentru a lucra mai mult la stima de sine, vă recomand ca în continuare să vă ocupați de abilitățile și rezultatele evidențiate mai jos:

Harta rezilienței emoționale Stimă de sine



Capitolul 2

Autocontrolul

Doar apele liniștite reflectă lucrurile așa cum sînt.
Doar o minte liniștită percepe lumea așa cum este.

Hans Margolius, autor american

Acest capitol vă prezintă:

- motivul pentru care autocontrolul joacă un rol vital în ceea ce privește eficiența la locul de muncă și progresul în carieră;
- o perspectivă asupra numărului imens de factori declanșatori ai emoțiilor, de surse de distragere și de activități într-o zi de lucru tipică;
- metode de cultivare a autocontrolului, printre care gestionarea furiei și moduri de a analiza emoțiile care apar;
- o listă de lucruri pe care le puteți face la locul de muncă pentru a vă spori nivelul de autocontrol.

Autocontrolul

Menținerea emoțiilor sub control ca răspuns la evenimentele cotidiene de la locul de muncă

A avea autocontrol înseamnă a fi calm și cumpătat în interior pentru a acționa în mod chibzuit pe plan exterior sau pentru a-ți ține în frâu reacțiile instinctive. Autocontrolul este legat de modul în care facem față distragerilor, impulsurilor, emoțiilor

și reacțiilor. Un nivel bun de autocontrol are o importanță vitală, întrucât influențează decisiv modul în care răspundem la evenimentele cotidiene de la locul de muncă.

La locul de muncă ne confruntăm în permanență cu un flux nesfârșit de factori ce pot cauza reacții: e-mailuri, apeluri telefonice, SMS-uri, discuții pe *social media*, ședințe, solicitări urgente, schimbări neașteptate ale programului de lucru, perturbări legate de călătorii, scandaluri care ne obligă să gestionăm o criză sau situații de forță majoră în urma cărora în țara noastră se instaurază starea de urgență.

Ca să nu mai vorbim despre timpul pierdut din cauza defecțiunilor tehnice, când telefonul, calculatorul sau tableta nu mai funcționează sau o pană de curent subită ne obligă să ne oprim din lucru. Capacitatea noastră de autocontrol este pusă frecvent la încercare la locul de muncă!

Autocontrolul mai înseamnă și măsura în care ne putem stăpîni comportamentul disfuncțional (nesănătos). Asta nu înseamnă că trebuie să evităm spontaneitatea sau impulsivitatea sănătoasă. La locul de muncă, persoanele capabile să se controleze în mod eficient au obiceiul de a gândi înainte de a acționa, reflectînd cu atenție înainte de a lua decizii. Deși cîntăresc toate informațiile înainte de a face o alegere, nu manifestă o precauție exagerată.

Persoanele cu un nivel foarte redus al autocontrolului tind să aibă un comportament nestăpînit și să se lase copleșite de propriile impulsuri. Cînd sîntem într-o asemenea stare, vrem rezultate imediat, precum niște copii. Vorbim fără să fi analizat bine situația și ne răzgîndim frecvent. Îmi amintesc de o situație de la primul meu loc de muncă la o bancă bine-cunoscută, cînd una dintre colegile mele nu a putut rezista tentației de a fuma. Deși se afla la o cină oficială cu directorii băncii, și-a aprins o țigară. Gestul ei a fost considerat imatur și nepotrivit de către conducere și i-a afectat reputația la începutul carierei.

Observații practice

1. Am constatat că multe persoane au probleme cu autocontrolul la locul de muncă. Acest lucru se observă cu ușurință în aspectul fizic. Persoana are o condiție fizică bună? Dă impresia că se poate stăpîni și își ține sub control obiceiurile?
2. Un alt semn al autocontrolului este modul în care se desfășoară de obicei o ședință la locul de muncă. Oamenii se grăbesc să ia cuvîntul și vor să se audă vorbind? Sau sînt foarte calmi, organizați și eficienți? Ședințele încep și se termină la timp?
3. O altă observație este că numărul factorilor perturbatori este în creștere și, odată cu acesta, numărul problemelor legate de autocontrol (vezi tema principală a acestui capitol).



Ce trebuie să știți

1. Cercetătorii au descoperit existența unor legături strînse între autocontrol și succesul în carieră. Persoanele cu un nivel mai ridicat al autocontrolului obțin rezultate mai bune la locul de muncă. Un experiment devenit celebru, realizat de Walter Mischel și colegii lui de la Universitatea Stanford, „testul bezelei”, a evaluat capacitatea de autocontrol a unor copii de patru ani. Fiecare copil a primit o beza și i s-a cerut să aștepte 20 de minute înainte de a o mânca. Recompensa urma să fie încă o beza. Unii copii au mâncat bezeaua chiar înainte ca profesorul să iasă din clasă! Alții au reușit să reziste cîteva minute, iar alții, toate cele 20 de minute.
Cercetătorii i-au monitorizat pe copii pe parcursul a 20 de ani, cu scopul de a le evalua realizările în viață. Au descoperit că între recompensa întîrziată și rezultatele la învățătură, cîștigurile financiare, sănătatea mentală, starea de bine și fericire exista o legătură directă, care s-a menținut timp de pînă la 20 de ani. Copiii care reușiseră să se ridice la înălțimea provocării, ținîndu-și pofta sub control, obținuseră rezultate mai bune în viață, atît la învățătură, cît și pe plan profesional.

De curînd, Mischel a publicat o carte cu studii mai recente, care afirmă că metoda cea mai bună de a ne dezvolta autocontrolul este să găsim o imagine ce o înlocuiește pe cea căreia încercăm să-i rezistăm (Mischel, 2014).

2. Într-un studiu de la Universitatea Duke care a urmat celui de mai sus, cercetătorii au monitorizat 1.000 de copii timp de 30 de ani. Au studiat efectul autocontrolului din copilărie asupra sănătății, a prosperității financiare și a siguranței publice. Cercetările lor au arătat că indivizii cu un nivel mai mic de autocontrol au obținut rezultate negative în toate cele trei domenii: de exemplu, în rîndul lor s-au înregistrat mai multe cazuri de boli cu transmitere sexuală, abuzuri de substanțe, probleme financiare (inclusiv credite neperformante și lipsa economiilor), infracțiuni și creșterea copiilor fără un partener.
3. Cînd ne e foame sau sîntem obosiți, sîntem mai predispuși la probleme cu autocontrolul și la agresivitate, decizii iraționale, impulsivitate sexuală sau financiară. Acesta e motivul pentru care, la supermarketuri, raionul cu ciocolată se află adesea în apropierea caselor de marcat. Sînt șanse mai mari să cedăm tentației atunci cînd sîntem obosiți.



Faceți cunoștință cu Imran

Imran a preluat conducerea unei organizații mari, cu clienți prestigioși, dar curînd a fost depășit de situație. Fiind destul de nou în domeniu, nu avea curajul să refuze sarcinile suplimentare care i se încredințau. În loc să evalueze volumul de muncă în care era deja implicat pentru a-și da seama dacă putea sau nu să preia ceva în plus, se mulțumea să accepte, ca să pară politicoasă, „pentru binele organizației”. De asemenea, activitatea îi era întreruptă în mod constant de apeluri telefonice, e-mailuri și de alți membri ai personalului cu diverse probleme.

Curînd a ajuns să muncească fără încetare și să-și facă griji că nu va putea respecta termenele. Relațiile și sănătatea lui aveau de suferit. În plus, dacă nu era totul perfect, primea plîngerii de la șef și de la clienți. Deși înainte avea o condiție fizică foarte bună, Imran nu mai avea timp să facă sport, iar nivelul lui de energie era la pămînt. În plus, avea probleme cu somnul.

Ședințele de coaching l-au ajutat pe Imran să înțeleagă că trebuia să preia controlul și să-și structureze mai bine viața profesională. Trebuia să-și facă timp să analizeze ce sarcini putea să preia, în loc să se grăbească să fie de acord cu tot ce voiau ceilalți de la el, să aloce un anumit interval din zi pentru a răspunde la e-mailuri sau la apelurile telefonice și să renunțe la convingerea că totul trebuia să fie gata imediat.

De asemenea, Imran a recunoscut că purta în el o furie neexprimată în legătură cu felul în care era tratat. A programat o întâlnire cu șeful lui, unde au discutat deschis despre așteptările fiecăruia dintre ei, stabilind împreună un program de lucru mai flexibil și mai mult sprijin pentru Imran.



Observați persoanele de la locul de muncă ce par să aibă un nivel sănătos de autocontrol:

- Cine obține rezultate bune, rezistînd impulsului de a acționa sau a vorbi, chiar dacă trăiește emoții puternice?
- De cîte ori credeți că ar întrerupe această persoană pe cineva într-o discuție firească sau de cîte ori e posibil să-și piardă răbdarea sau să-i ia vorba din gura interlocutorului? (Dacă nu sînteți sigur, întrebați-o.)
- De cîte ori credeți că e posibil ca persoana în cauză să ridice vocea într-o discuție, pentru a-și spune punctul de vedere?
- Ce aspecte ale comportamentului observat ați dori să încorporați mai des în propriul dumneavoastră comportament?

Analizați-vă cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Ce semne ale limbajului trupului trădează nivelul meu redus al autocontrolului?

De pildă, întreruperea contactului vizual, tendința de a bate din picioare sau cu degetele, așteptați să-l întrerupeți pe interlocutor, îl întrerupeți pe interlocutor.

- Ce senzații am cînd practic un nivel redus sau ridicat al autocontrolului?

De pildă, în cazul unui nivel redus al autocontrolului: tensiune în piept sau umeri, tendința de a vă ține respirația, senzația de nod în stomac, agitație mentală.



Cum facem față factorilor perturbatori

O problemă majoră la locul de muncă îl constituie factorii care ne distrag atenția și volumul de informații primite.

Imaginați-vă că sînteți la biroul dumneavoastră, muncind relaxat și cu spor. Sună telefonul mobil și observați că este un număr blocat. Ce faceți?

- Răspundeți, ignorați apelul sau folosiți mesageria vocală?
- Dacă răspundeți, de ce procedați așa?
- Vreți să știți cine vă apelează? Sau așa procedați în mod obișnuit?
- Răspundeți fiindcă v-ați obișnuit să fiți disponibil?

Telefonul v-a întrerupt din lucru; este un exemplu bun privind modul în care autocontrolul ne influențează. Ideea principală este că aveți de ales: puteți lăsa telefonul să sune, să-l ignorați și să vă vedeți de treabă în continuare.

Pentru că depindem tot mai mult de tehnologie și din cauză că publicitatea online ne solicită constant atenția, primim neînțecat îndemnuri să acționăm *acum*, și nu mai târziu. Reacția noastră cînd ne confruntăm cu aceste solicitări din exterior dezvăluie în ce măsură sîntem capabili să ne vedem de sarcinile și scopurile noastre.

Autocontrolul înseamnă să ne amintim că avem de ales. Modul în care răspund la evenimente îi deosebește pe oamenii cu realizări deosebite de cei mediocri. Nivelul nostru de autocontrol poate fi diferența dintre eșec și succes. A răspunde la momentul potrivit unei noi oportunități ne poate ajuta să obținem un loc de muncă. Pe de altă parte, poate fi extrem de util să așteptăm puțin ca să ne calmăm anxietatea legată de o solicitare urgentă din partea șefului. Dar de unde știm dacă e bine să reacționăm rapid sau mai lent? Și care este viteza noastră de reacție naturală?

După părerea mea, acțiunile de natură fizică ne pot ajuta să ne dezvoltăm autocontrolul: de exemplu, cînd bei o gură de apă, se deschide centrul cerebral care se ocupă de control; respirația controlată în grupe de cîte patru (inspirați pe patru timpi, vă țineți respirația pe patru timpi, expirați pe patru timpi și vă țineți respirația pe patru timpi) poate fi foarte benefică. Aceste schimbări experimentale din organismul nostru modifică reacțiile

chimice din creier. Când nu știți ce să faceți, beți apă și respirați. Acesta este un sfat pe care îl ofer adesea managerilor care au probleme cu autocontrolul la ședințe.

Dezvoltarea autocontrolului

Un nivel redus al autocontrolului constituie deseori rezultatul unor dificultăți dintr-unul sau mai multe domenii ale rezilienței emoționale. Exercițiile din secțiunile despre stima de sine și starea de spirit vă vor ajuta să vă dezvoltați autocontrolul.

Persoanele care nu se pot controla riscă mai mult să facă greșeli cu consecințe grave la locul de muncă. Decizii pripite pe care le regretăm ulterior, remarci nepotrivite la ședințe, lipsa de bunăvoință și respect față de ceilalți, obiceiul de a nu îi asculta pe alții – toate aceste comportamente vă împiedică să fiți un profesionist de succes.

Autocontrolul nu influențează doar ceea ce facem, ci și cum facem. Unii dintre noi au un comportament care denotă un nivel foarte scăzut al autocontrolului: mereu vor să fie primii la coadă, îi întrerup pe ceilalți la ședințe, folosesc un limbaj nepotrivit în discuțiile cu colegii sau cu șefii. Nu se cenzurează și acționează în grabă, de o maniera primitivă. De obicei, acest lucru iese cel mai mult în evidență în perioadele foarte stresante.

Autocontrolul ne permite să ne abordăm cu seriozitate munca, modul în care ne prezentăm în fața celorlalți și relațiile noastre. Precum stima de sine, autocontrolul este un aspect esențial al modului nostru de a fi la locul de muncă. Când ni se pune o întrebare, ne grăbim să răspundem sau folosim în mod natural formule precum „Lasă-mă să mă gândesc la asta” sau „O să-ți dau răspunsul mai târziu”?

Un nivel sănătos de autocontrol la locul de muncă presupune să ne facem obiceiul de a fi tot timpul conștienți de modul în care interacționăm cu ceilalți, de a nu ne grăbi să reacționăm fără să gândim, de a nu face presupuneri sau a nu judeca situațiile fără a înțelege mai întâi că ar putea exista mai multe perspective diferite.

Dezvoltarea autocontrolului are ca rezultat o reziliență emoțională mai bună la locul de muncă; oamenii riscă mai puțin să se prăbușească la cea mai mică adiere de vînt. Rămîn calmi și echilibrați în situații presante, fac față cu bine dificultăților și eșecurilor neașteptate. Învățăm din experiență și iau decizii bune. Secretul autocontrolului constă în controlarea impulsurilor. Este un lucru care se poate învăța. Ideea este să înțelegem că avem de ales și că putem decide care este acțiunea potrivită în fiecare moment.

Un control insuficient asupra propriei persoane afectează toate aspectele modului nostru de lucru: cum vorbim, cum interacționăm, cum ne îndeplinim sarcinile. Un nivel redus al autocontrolului este asociat cu o serie de comportamente contraproductive tipice. Nu avem răbdare, totul trebuie să fie așa cum vrem noi, nu sîntem dispuși să-i ascultăm pe ceilalți. Ca în cazul stimei de sine, deseori adoptăm comportamente nesănătoase legate de alimentație, fumat sau consumul de alcool pentru a ne reprima sentimente referitoare la propria persoană. Persoanele care nu se pot controla au adesea probleme în ce privește alimentația, activitatea fizică, obiceiurile de la lucru și comportamentul emoțional, iar în același timp e posibil să aibă dependențe. Acest lucru se traduce într-un nivel redus al conștientizării, care le afectează capacitatea de a funcționa la întregul potențial la locul de muncă.

Reflecții pentru îmbunătățirea autocontrolului

Obiceiul de a răspunde întotdeauna rapid, fără să ne gîndim prea mult, ca și cum am avea de îndeplinit o necesitate stringentă, poate avea unele beneficii. E posibil să realizăm multe lucruri într-un interval scurt, oricît de dificile ar fi sarcinile respective. Dar asta poate avea drept consecință omisiuni, greșeli sau un comportament nepotrivit față de ceilalți.

Adevărul este că, orice am face, ne vom confrunta cu emoții – și trebuie să fim în stare să ne controlăm reacțiile, cel puțin într-o anumită măsură. Autocontrolul nu este legat doar de modul în

care reacționăm la un eveniment și ne confruntăm cu consecințele sau rezultatele sale imediate. El influențează și felul în care ne percep ceilalți, cum ne facem treaba și, în ultimă instanță, reputația noastră.

Autocontrolul este guvernat de o voce interioară care ne spune dacă e necesar sau nu să acționăm rapid. Traumele din copilărie ne influențează capacitatea de a ne controla și, prin urmare, de a acționa responsabil în ceea ce privește alegerile pe care le avem la dispoziție.

Iată două exerciții importante de reflecție care vă permit să înțelegeți cât de eficient este nivelul dumneavoastră de autocontrol la locul de muncă:

- *Furia prost gestionată*: din moment ce furia poate fi o sursă principală de probleme cu autocontrolul, acest exercițiu vă încurajează să fiți proactiv în legătură cu ceea ce vă înfurie, ca să nu vă simțiți copleșit;
- *Analiza eveniment-comportament-consecințe (ECC)*: acest exercițiu vă ajută să înțelegeți de unde provin emoțiile și ce fel de decizii puteți lua ca urmare a acestui fapt.



1. Furia prost gestionată

Forța ciclonului vine din centrul său liniștit. La fel și forța omului.

Norman Vincent Peale, pastor și autor american

Furia prost gestionată sau neexprimată ne poate împiedica să avem relații sănătoase și chiar ne poate afecta iremediabil relațiile. Acest exercițiu vă îndeamnă să vă identificați factorii declanșatori – adică acele gesturi ale colegilor care vă deranjează sau vă trezesc furia. Este recomandabil să observați cât de des se manifestă acești factori și cum anume alegeți să răspundeți. Exercițiul cuprinde trei pași:

Pasul 1. Enumerați situațiile care vă supără, vă provoacă frustrare sau vă fac să vă înfuriați pe colegii dumneavoastră.

Pasul 2. Asociați fiecare situație cu un număr ce reprezintă frecvența cu care apare, de la 1 (cel mai frecvent) la 10 (cel mai puțin frecvent).

Pasul 3. Identificați ce trebuie să faceți în fiecare situație:

- să iertați;
- să uitați;
- să vorbiți despre situația respectivă și să vă spuneți punctul de vedere;
- să recunoașteți că trebuie să faceți o schimbare, fiindcă altminteri relația sau echipa nu va funcționa bine;
- să faceți o recomandare liderului echipei.

Exemplu

Dacă aveți nevoie de inspirație pentru a iniția acest proces, iată câteva exemple.

Situație	Frecvență	Acțiune
În fiecare zi mi se spun aceleași lucruri despre scopuri și obiective.	7	Discuție
Mă confrunt cu aceleași probleme și nu reușesc să le rezolv.	4	Discuție
Managerul meu nu face întotdeauna ce spune.	8	Iertare/discuție
Ședințele încep cu întârziere.	5	Discuție
Fac întotdeauna ce vrea să facă o anumită persoană din echipă.	3	Discuție
Managerul absent îmi cere mie sau altora să rezolvăm problemele sau situațiile urgente.	6	Iertare/Discuție
Nu petrecem timp liber împreună sau nu avem timp să socializăm în echipă.	1	Conștientizare
O nemulțumire veche, de când am fost dezamăgit de un coleg.	9	Uitare
Lucrez pînă tîrziu în fiecare seară.	2	Conștientizare
Membrii echipei nu au suficient timp liber sau destule concedii.	10	Discuție

Odată ce ați identificat factorii declanșatori din viața dumneavoastră profesională, ocupați-vă de aceia dintre ei care impun o discuție. Oferiți-i fiecărei persoane implicate aceleași timp și spațiu pentru a-și exprima părerea, ca să puteți ajunge la un numitor comun. Multe probleme pot fi rezolvate prin simpla identificare a aspectelor dificile.



2. Analiza eveniment-comportament-consecințe (ECC)

Rolul acestui exercițiu este să vă ajute să înțelegeți de unde vin emoțiile intense și ce fel de decizii puteți lua din cauza lor. Întotdeauna putem alege un răspuns rațional sau irațional, iar aceste două situații au consecințe emoționale și comportamentale diferite. Psihologul Albert Ellis a constatat că fiecare emoție este asociată cu un eveniment declanșator, care dă naștere unor convingeri și unor discursuri interioare raționale sau iraționale, având anumite consecințe pe plan emoțional și comportamental. Acest lucru poartă numele de analiză eveniment-comportament-consecință (ECC).

Să luăm ca exemplu furia:

Eveniment: furia poate fi declanșată de un eveniment precum o critică din partea managerului sau a unui coleg.

Convingeri și discurs interior: acestea pot fi raționale sau iraționale. Exemplu de convingere și discurs interior irațional: „Cum își permite așa ceva? Niciodată nu e mulțumit de ce fac”. Exemplu de convingere și discurs interior rațional: „S-ar putea să aibă dreptate. Nu mi-am îndeplinit toate sarcinile din cadrul echipei”.

Consecințe: fiecare convingere și fiecare discurs interior are anumite consecințe emoționale și comportamentale. Discursul interior irațional menționat mai sus („Cum își permite?”) poate conduce la furie sau frustrare, iar rezultatul (sau consecința comportamentală) este că nu mai ascult. Discursul interior rațional („Are dreptate”) provoacă doar o ușoară neplăcere, iar rezultatul este că voi asculta cu mai multă atenție.

Decizii

Analizați prin metoda de mai sus cinci emoții principale care vă afectează. Selectați emoții pe care ați dori să le examinați mai îndeaproape și, pentru fiecare dintre ele, menționați *evenimentul*, *convingerile și discursul interior* (rațional și irațional) și *consecințele*. Poate fi util să vă focalizați asupra emoțiilor pe care le-ați identificat drept obstacole în calea eficienței dumneavoastră.

Emoția nr. 1: _____		
Eveniment	Convingeri și discurs interior (irațional)	→ Consecințe
	(rațional)	→
Emoția nr. 2: _____		
Eveniment	Convingeri și discurs interior (irațional)	→ Consecințe
	(rațional)	→
Emoția nr. 3: _____		
Eveniment	Convingeri și discurs interior (irațional)	→ Consecințe
	(rațional)	→
Emoția nr. 4: _____		
Eveniment	Convingeri și discurs interior (irațional)	→ Consecințe
	(rațional)	→
Emoția nr. 5: _____		
Eveniment	Convingeri și discurs interior (irațional)	→ Consecințe
	(rațional)	→

Acum parcurgeți lista și identificați emoțiile care au cele mai importante consecințe asupra modului dumneavoastră de lucru.

Exerciții de cultivare a autocontrolului

Cea mai bună metodă de a vă dezvolta autocontrolul este să-l exersați. Poate că pare evident, însă este singura cale. Iată trei exerciții care vă pot ajuta să vă îmbunătățiți autocontrolul la locul de muncă.



1. Schimbarea ritmului

Acest exercițiu vă cere să vă folosiți numaidecât autocontrolul la locul de muncă. Implică trei activități simple:

1. Cereți părerea celorlalți cu privire la eficiența dumneavoastră.
2. Evitați să trageți concluzii pripite și acordați-vă timpul necesar pentru a lua decizii. Folosiți un limbaj de genul „Nu-ți pot răspunde la asta acum; lasă-mă să mă gândesc și vorbim mai târziu”.
3. Identificați ce anume este *esențial* și *non-esențial* în munca dumneavoastră, precum și în ce activități este cel mai bine să vă investiți energia.



2. Nevoi sau impulsuri?

Cînd simțiți că nu vă puteți controla, de exemplu, cînd sînteți pe punctul să luați o decizie impulsivă, opriți-vă și parcurgeți următorii pași:

1. Întrebați-vă: ce anume încerc să satisfac, o *nevoie* sau un *impuls*?
2. Treceți de la *impuls* la *nevoie* amînînd decizia, de pildă, pentru a doua zi.
3. A doua zi, analizați *impulsul*. S-a schimbat? Are aceeași calitate și/sau intensitate?
4. Apoi analizați *nevoia*. S-a schimbat? Are aceeași calitate și/sau intensitate?

Întrebați-vă ce este mai important pentru dumneavoastră: satisfacerea nevoilor sau a impulsurilor? Dacă înțelegeți diferența dintre cele două, vă va fi mai ușor să vă dezvoltați autocontrolul.

Cînd aveți o zi frustrantă sau cînd nu obțineți ceea ce vreți, enumerați toate ocaziile cu care v-ați spus: „Trebuie să fac x”. Apoi încercați să înlocuiți *trebuie* cu *vreau* și observați cum vă simțiți. Procedați astfel pentru fiecare frază.

Parcurgeți lista și păstrați doar lucrurile pe care vreți să le faceți sau cel puțin modificați proporția (de exemplu, lăsați unele lucruri pentru a doua zi), astfel încît *vreau* să apară mai des decît *trebuie*. Pentru a vă exersa autocontrolul, este esențial să vă focalizați pe nevoi.



3. Acționați

Următoarele 15 activități vă vor ajuta să rezolvați problemele legate de autocontrol. Multe dintre ele se bazează pe distragerea minții prin gînduri, acțiuni și comportamente.

1. Acționați avînd sentimentul responsabilității față de sine în munca de fiecare zi. Formați-vă obiceiul de a vă controla. Propuneți-vă obiective zilnice la lucru. Faceți-vă un orar precis și folosiți un cronometru pentru a-l respecta.
2. Faceți zilnic exerciții de reflecție. De exemplu: creați-vă un plan de acțiune zilnic; luați notițe la fiecare ședință, observînd comportamentul oamenilor; țineți un jurnal în care notați ce gîndiți și ce simțiți în legătură cu munca dumneavoastră.
3. Creați scenarii care vă dau răgazul de a reflecta la situațiile întîlnite. De exemplu: „Dă-mi, te rog, puțin timp să mă gîndesc la asta”.
4. Creați scenarii care vă dau răgazul necesar pentru a vă calma. De exemplu: „Am nevoie de cinci minute ca să mă gîndesc la asta; o să revin după o scurtă pauză”.
5. Consumați alimente ce echilibrează starea de spirit. Creierul are nevoie de un aport suficient de proteine pentru a menține un nivel adecvat al glicemiei, care este asociată cu starea de spirit și capacitatea de a o gestiona.

6. Exercițiile fizice constituie o sursă de distragere, dar totodată echilibrează reacțiile chimice din creier asociate cu emoțiile.
7. Controlul nivelului de energie: planificați-vă activitățile în funcție de nivelul dumneavoastră de energie și fiți conștient de faptul că acesta se poate schimba. (Vezi exercițiul de monitorizare a nivelului de energie din capitolul 12, „Energia”).
8. Învățați să fiți un observator obiectiv al propriilor trăiri. Când vă observați emoțiile, nu veți fi copleșit de ele. O mai bună capacitate de observare vă va permite să identificați mai multe posibilități de a răspunde la situațiile cu care vă confrunțați.
9. Alcătuiți o listă de situații și persoane care vă fac să vă pierdeți controlul și încercați să analizați ce se întâmplă în realitate și de ce.
10. Practicați „soluția celor 20 de minute”: faceți ceva care vă distrage atenția de la problema în cauză, timp de 20 de minute – intervalul de care are nevoie nucleul amigdalian (depozitul amintirilor emoționale) pentru a-și regăsi echilibrul atunci când este inundat de emoții.
11. Autodisciplina – țineți-vă de cuvânt și nu le faceți rău altora (acestea sînt două legi prezente în toate religiile).
12. Preluati controlul asupra mediului din jur, atunci când e posibil. Dacă vă uitați tot timpul la telefonul mobil, puneți-l deoparte sau dați-i-l altcuiva.
13. Evitați gândurile/emoțiile și situațiile care vă pun la încercare capacitatea de a vă controla impulsurile.
14. Evitați persoanele cu un nivel redus al autocontrolului.
15. Când aveți un nivel scăzut de energie, beți apă. Luați mese regulate. Evitați mîncatul în exces sau consumul de alimente nesănătoase când vă simțiți flămînd, singur, furios sau obosit.

Idei rapide pentru reducerea nivelului de autocontrol

Uneori, e posibil ca nivelul de autocontrol să fie prea ridicat în raport cu situația. Deseori, o persoană care se controlează foarte mult poate fi atât de rezervată, încât nu reacționează niciodată deschis. Prin urmare, nu știți niciodată ce gîndește cu adevărat. Poate părea plictisită sau excesiv de detașată, deși în realitate nu își arată emoțiile. E posibil să reacționeze lent sau să nu observe ce se petrece în încăpere. Un nivel exagerat al autocontrolului poate fi la fel de problematic precum un nivel prea scăzut. Uneori, în timpul ședințelor, oamenii vorbesc atât de lent, încât participanții și membrii echipei fac eforturi pentru a rămîne treji. Aceasta nu este o metodă eficientă de a ne motiva colegii sau de a interacționa cu ei. În loc să creeze un mediu de lucru vibrant, plin de energie, poate duce la separare.

Această secțiune vă arată cum să reduceți semnele exterioare ale unui nivel ridicat al autocontrolului, dacă aveți impresia că acesta este exagerat în contextul profesional în care vă aflați. Poate părea ciudat să vreți să fiți mai impulsiv. De fapt, un cuvînt mai potrivit ar fi „spontan”; ideea este să găsiți moduri de a fi mai spontan.

Puneți în aplicare unele dintre ideile de mai jos:

- Gîndiți-vă la un punct forte al dumneavoastră și la modul în care îl puteți folosi în ziua următoare.
- Luați pe loc decizii care vă privesc.
- Alcătuiți o listă cu lucruri mărunte, mărețe și relativ importante pe care vreți să le realizați în viață.
- Începeți ceva nou în fiecare săptămînă: de exemplu, dacă de obicei nu vorbiți cu colegii la lucru, faceți zilnic efortul de a iniția o conversație.
- Reduceți-vă așteptările. Identificați ce anume cereți de la dumneavoastră și de la ceilalți în situații sociale, la nivel

conștient sau subconștient, și încercați să creați niște așteptări mai realiste sau mai puțin intense.

- În discuțiile cu colegii, nu vă gândiți la ce vreți să spuneți, ci pur și simplu spuneți. Încercați să gândiți mai puțin și să vă exprimați ideile de îndată ce vă vin în minte. Nu așteptați să participați la o conversație, ci implicați-vă și gata.

Aceste lucruri vă permit să vă simțiți mai în largul dumneavoastră în împrejurări sociale, să fiți mai deschis și să participați cu plăcere la discuții.

Pentru a lucra mai mult la autocontrol, vă recomand ca în continuare să vă ocupați de abilitățile și rezultatele evidențiate mai jos:

Harta rezilienței emoționale Autocontrolul



Capitolul 3

Starea de spirit

Starea de spirit este cadrul în care lucrăm. Este peisajul în care funcționează mintea și corpul nostru, temelia vieții noastre mentale.

Liz Miller, medic britanic

Acest capitol vă prezintă:

- informații despre cum starea de spirit ne influențează modul în care muncim și, prin urmare, reziliența emoțională;
- două moduri de a înțelege starea de spirit, în funcție de trecut și de prezent;
- un instrument pentru a discerne între o emoție și descrierea unei stări;
- o metodă de a vă evalua starea de spirit și a identifica de ce anume aveți nevoie pentru a fi mai eficient la locul de muncă (de stimulare sau de calmare?).

Starea de spirit

Starea noastră emoțională la un moment dat

Starea de spirit este atmosfera generală pe care o creăm și apoi o proiectăm asupra altora când sîntem alături de ei, prin acțiunile noastre. O stare de spirit nu se manifestă în mod direct, ci indirect, prin felul în care ne influențează alegerile referitoare la ceea ce facem, spunem și gîndim. Este o conștientizare continuă.

Conștientizarea stării noastre de spirit ne permite să trăim în momentul prezent. Alături de stima de sine și de autocontrol, acest aspect al rezilienței emoționale joacă un rol crucial, întrucât reflectă atmosfera predominantă de la locul de muncă.

Pentru a descrie o stare de spirit, uneori folosim cuvinte precum trist, furios, prost sau mulțumit. Deși în general o stare de spirit durează mult mai mult decât o emoție, ea semnalează în ce măsură rezonăm cu ceea ce încercăm să facem la locul de muncă. Orice eveniment neașteptat o poate spulbera într-o clipă. Starea noastră de spirit îi influențează pe toți cei din jur.

Cînd avem o stare de spirit bună, ea are un efect intensificator. Mulți cercetători au studiat impactul pozitiv al emoțiilor. Conform teoriei emoțiilor pozitive a lui Fredrickson, o stare de spirit bună este expansivă și ne permite să avem o perspectivă mai vastă asupra unui subiect, în timp ce stările de spirit negative ne limitează gîndirea. În general, starea noastră de spirit este influențată de cinci aspecte – mediul înconjurător, corpul fizic, relațiile, ceea ce știm despre oameni și evenimente și personalitatea sau firea noastră.

Cercetările lui Rottenberg asupra stării de spirit mi-au influențat propria perspectivă asupra acestui subiect. El numește stările de spirit „semnale interne care ne motivează comportamentul și îl îndreaptă în direcția potrivită” (Rottenberg, 2014). Această explicație mi se pare foarte potrivită pentru înțelegerea stării de spirit în contextul rezilienței emoționale. În cele ce urmează, ori de cîte ori întîlniți termenul „stare de spirit”, încercați să îl vedeți drept o combinație de gînduri, acțiuni și emoții în situația în care vă aflați.

Observații practice

1. Am observat că, în mediul profesional, mulți dintre noi au probleme cu starea de spirit: observați cîte persoane se simt deprimare de evenimentele cele mai nesemnificative. Un lucru pe care ni-l putem propune este să fim mai neutri și

să folosim această stare neutră pentru a fi eficienți. Exact acesta este scopul exercițiului de autoevaluare din capitolul de față.

2. Un indiciu foarte grăitor al stării de spirit este modul tipic de desfășurare a unei ședințe la locul de muncă. Domnește o stare de spirit pozitivă sau una negativă, tensionată?
3. Majoritatea oamenilor nu dau atenție activităților relevante care le îmbunătățesc starea de spirit. Atunci când puterea dumnea-voastră de concentrare este la maximum, poate că e momentul potrivit să vă ocupați de anumite sarcini. Dacă vă simțiți som-noros și apatic, poate fi nevoie să ieșiți la aer ca să vă „treziți”.



Ce trebuie să știți

1. 22% dintre oameni manifestă cel puțin un simptom de depresie, iar Organizația Mondială a Sănătății prognozează că, pînă în 2030, prevalența din ce în ce mai mare a depresiei va cauza mai multe dizabilități și decese în lume decît orice altă problemă, inclusiv cancerul, accidentele vasculare cerebrale, afecți-unile cardiace, accidentele și chiar războaiele.
2. Un studiu celebru a examinat ce impact au emoțiile pozitive asupra sănătății fizice și supraviețuirii, participantele fiind 180 de călugărițe catolice cu vîrste între 75 și 95 de ani. Studiul a fost realizat prin analiza autobiografiilor acestora, scrise de mînă, compuse cu șase decenii mai devreme, în anii 1930 și 1940, cînd erau mult mai tinere și se pregăteau să meargă la mănăstire (vîrsta medie fiind de 22 de ani). Poveștile au fost codificate de cercetători și clasifi-cate drept pozitive, negative sau neutre din punct de vedere emoțional. Cercetătorii au descoperit o legătură foarte strînsă între emoțiile pozitive pe care le transmiteau relatările unora dintre călugărițe și riscul de deces mai redus al acestora. Cu alte cuvinte, călugărițele cele mai longevive exprimaseră emoții pozitive în poveștile lor, iar această legătură directă s-a menținut pînă la șase decenii. 60% dintre călugărițele cele mai puțin fericite au murit înain-tea vîrstei de 80 de ani; cele mai fericite au trăit cu un deceniu mai mult decît cele cu o atitudine mai puțin pozitivă (Danner, Snowdon și Friesen, 2001). Într-o serie de studii ulterioare, s-au analizat creierele călugărițelor care muri-seră, în urma donării a peste 500 de creiere pentru cercetări asupra bolii Alzheimer. Potrivit cercetătorilor, călugărițele care trăiseră mai multe emoții pozitive nu prezentau simptome de demență, iar la cele cu emoții negative

s-au constatat semne de demență pe cînd erau încă în viață, precum și în creierele lor, după moarte. Acest lucru demonstrează că emoțiile negative afectează sistemul imunitar, ducînd la boli mai mult sau mai puțin grave (Tomasulo, 2010).

3. Ne putem îmbunătăți starea de spirit făcînd ceea ce intenționăm să facem, lucrurile care sînt importante pentru noi (Pychyl, 2013).



Faceți cunoștință cu Georgina

De curînd am avut niște ședințe de coaching cu Georgina, manager de nivel superior în domeniul îngrijirii sănătății. Deși își făcea bine treaba și era pregătită pentru a prelua mai multe responsabilități, nici de data aceasta nu fusese propusă spre promovare. Însă colegii nu prea păreau s-o simpatizeze, iar Georgina pur și simplu nu înțelegea de ce. Se considera o persoană deschisă și prietenoasă, însă deseori nu-i cerea nimeni sfatul sau sprijinul.

În timpul ședințelor, a ieșit la iveală că starea ei de spirit se afla la baza obiceiului de a scoate mereu în evidență aspectele negative, iar ca urmare respingea orice idee sub pretextul că „n-o să meargă în veci”. Ea credea că își asuma rolul de avocat al diavolului, însă ceilalți aveau impresia că nu le lua deloc în seamă părerile. Prin urmare, nu era invitată la discuțiile despre proiectele noi, iar colegii ei nu voiau să-i ceară sfatul sau să-i susțină atitudinea negativă.

Georgina nu-și dăduse seama pînă atunci că starea ei de spirit avea un impact atît de nefericit asupra colegilor ei, dar odată ce a conștientizat acest lucru, a înțeles care era problema. A început să fie mai atentă la propria ei stare de spirit și a făcut exerciții de reflecție. Contribuția ei la ședințe s-a îmbunătățit, iar colegii au început să-i ceară sfatul. Trei luni mai tîrziu, cînd s-a ivit din nou ocazia unei promovări, superiorii au recunoscut că avea mai mult potențial.



Observați persoanele de la lucru care par să aibă o stare de spirit bună:

- Cine are o atitudine pozitivă molipsitoare și se bucură de viață?
- Cine zîmbește tot timpul și e o persoană foarte plăcută?
- Gîndiți-vă la aceste persoane și observați ce anume fac ele pentru a se distra în timpul săptămîinii și în weekend (poate fi nevoie să le întrebați direct).

- Determinați ce aspecte ale vieții acestor persoane v-ar plăcea să integrați în propria viață.
- Cine are o stare de spirit optimistă și pare să-și păstreze mereu sîngele rece, chiar și în situațiile cele mai dificile?
- Ce fel de limbaj (care le reflectă starea de spirit pozitivă) folosesc aceste persoane, chiar și atunci cînd se confruntă cu dificultăți?
- Ce acțiuni întreprind ca urmare a încrederii lor în reușită?
- Cum planifică obținerea unui rezultat pozitiv?

Analizați-vă mai bine cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Cum mă simt atunci cînd am o stare de spirit pozitivă?
- Ce senzații corporale am (de pildă, simt bolboroseli în stomac, simt nevoia să strig de bucurie, am un sentiment plăcut de căldură în tot corpul)?
- Ce anume fac atunci cînd am o stare de spirit bună (de exemplu, zîmbesc mai mult, rîd, folosesc un limbaj mai pozitiv în discuțiile cu ceilalți)?
- Ce alte efecte are asupra mea o stare de spirit bună (de exemplu, oamenii se poartă altfel cu mine, eu mă port altfel cu ei)?
- Cum arăt atunci cînd sînt bine dispus? Cum se traduce proasta dispoziție în limbajul meu corporal (de exemplu, întrerup contactul vizual, bat din degetele de la mîini sau cu tălpile, aștept să-l întrerup pe interlocutor, încep să vorbesc cînd interlocutorul nu a terminat ce avea de spus)?
- Ce senzații interioare am cînd sînt prost dispus sau bine dispus (de exemplu, cînd sînt prost dispus: încordare în piept sau umeri, îmi țin respirația, un nod în stomac, agitație mentală)?
- Cum folosesc optimismul în viața mea? Sînt mai optimist acasă decît la lucru sau invers?
- Cum mă simt cînd sînt optimist (de exemplu, îmi simt inima ușoară, am o senzație de nerăbdare în stomac)?
- Ce fac atunci cînd mă simt optimist (de exemplu, vorbesc pe un ton mai hotărît, cu convingere; mă mișc mai repede, simt mai mult că am un scop)?
- Ce îmi spun ceilalți cînd sînt optimist sau cînd par pesimist?



Stări de spirit diferite în situații diferite

Realitatea este că avem nevoie de stări de spirit diferite pentru a îndeplini sarcini profesionale diferite. Pentru a rezolva probleme în mod eficient, e nevoie să fim mai serioși. Pentru a crea o conexiune bună cu cineva, poate fi util să fim mai entuziaști și mai optimiști. Pentru a învăța eficient, trebuie să fim relaxați și să dăm dovadă de curiozitate. Prin urmare, când vine vorba despre starea de spirit e necesar să identificăm combinația cea mai favorabilă dintre gânduri, corp și senzații.

Rolul pe care îl joacă starea de spirit este ilustrat perfect de un video splendid, *Atmospheres*. Filmul are două părți și prezintă un om de afaceri care străbate podul Brooklyn din New York. În prima parte, acesta percepe tot haosul creat de zgomotele de pe stradă, iar filmul ne trezește un sentiment profund de neliniște și chiar de frică, în timp ce protagonistul este martor la o serie de scene îngrozitoare. În a doua parte, se prezintă exact aceleași imagini, dar pe o muzică total diferită: de data aceasta, acordurile canonului lui Pachelbel care răsună în fundal ne induc un sentiment profund de pace. Aceleași imagini arată cu totul altfel când sînt însoțite de o altă muzică. Este o metaforă superbă a stării de spirit: ce fel de melodie răsună în mintea noastră în funcție de starea de spirit, în timp ce lucrăm? Avem o stare de spirit optimistă și pozitivă sau pesimistă și negativă?



Puteți viziona acest video la linkul furnizat în secțiunea de resurse online.

Starea de spirit ne influențează toate interacțiunile. Influențează atmosfera în care lucrăm. Alături de stima de sine și de auto-control, constituie un aspect foarte important, întrucît reflectă cum ne simțim la un moment dat. La rîndul lui, acest lucru poate fi o combinație între dispoziția noastră „primară” (ce simțim în legătură cu trecutul, prezentul și viitorul nostru) și dispoziția noastră actuală, bazată pe reacțiile noastre interne și

externe la situația din prezent. Acest capitol se concentrează asupra acestor două aspecte fundamentale. Vom explora metode de schimbare a stării de spirit în capitolul 7, „Schimbarea stării”. Găsiți niște sugestii și în capitolul 8, „Soluționarea problemelor”, întrucât emoțiile pe care le simțim ne pot transmite semnale utile despre starea noastră de spirit.

Ce simțim în legătură cu trecutul, prezentul și viitorul

Mulți dintre noi au o stare de spirit implicită, care constituie un sumar al întregii noastre experiențe personale și profesionale ce ne induc un nivel de satisfacție față de viață. Această stare de spirit naturală pe care o emitem prezintă mici variații în funcție de situațiile cu care ne confruntăm la un moment dat sau gândurile noastre despre un eveniment viitor.

Problema în ce privește starea de spirit este că are rădăcini adanci în copilărie, iar multe persoane cred că avem nevoie de terapie pentru a ne schimba. Procesul de învățare a unei stări de spirit începe de la naștere și continuă pe parcursul interacțiunilor cu cei de vîrsta noastră, cu părinții și cu alți adulți, în timpul copilăriei și la vîrsta adultă. În cazul unui bebeluș, starea de spirit îi permite să învețe reguli și să înțeleagă limitele; însă el nu se naște cu o anumită dispoziție.

Cu toate acestea, bebelușii încep să-și dezvolte capacitatea de a se calma singuri – ce reprezintă începutul stării de spirit – încă din primele luni de viață. De exemplu, mulți bebeluși învață să se liniștească sugînd o suzetă sau un deget. Gestul acesta îi ajută să aștepte și să învețe că nu pot avea întotdeauna ceea ce vor. Vestea bună în ce privește dispoziția este că, prin repetiție, putem învăța să ne controlăm: de pildă, dacă știm că e util să scriem o listă cu ce avem de făcut la începutul fiecărei zile de lucru pentru a ne simți încrezători, dar ne e greu să facem din asta o prioritate, atunci repetarea comportamentului respectiv,

scriind o listă în fiecare dimineață, este o modalitate de a lucra cu starea noastră de spirit.

Un alt aspect este *starea de spirit pe care o avem în momentul prezent și modul în care ne influențează aceasta comportamentul*. E bine să știm cum să devenim conștienți de starea noastră de spirit, iar puțin mai târziu, în cadrul acestui capitol, vă voi dezvălui câteva ponturi foarte utile în acest sens. La locul de muncă, unii dintre noi au o dispoziție foarte proastă și un sentiment de depresie, disperare sau deznădejde. Minte și corpul fiind strâns interconectate, nu e de mirare că această atitudine negativă poate avea un impact asupra sănătății noastre.

Exercițiile din acest capitol se referă la ambele aspecte ale stării de spirit.

Lucrul cu starea de spirit

Starea noastră de spirit nu influențează doar ceea ce facem, ci și cum facem. De obicei, acest lucru iese la iveală mai ales în perioadele foarte stresante de la locul de muncă. Este vorba atât despre *ceea ce facem* (de pildă, nu vorbim cu nimeni fiindcă ne simțim deprimați), cât și despre *emoțiile pe care le trezim în ceilalți* (cum ar fi frustrare, neplăcere sau sprijin, încurajare) și despre *rezultatele* pe care le obținem (precum succes sau eșec). De asemenea, starea noastră de spirit influențează modul în care interacționăm cu ceilalți (empatie, înțelegere, atenție), despre care vorbim în partea I, și abilitățile de care avem nevoie la lucru pentru a da dovadă de reziliență emoțională, despre care vom discuta în partea a II-a (schimbarea stării emoționale, soluționarea problemelor, exprimare, empatie de grup, dialog).

Exercițiile din această secțiune vă ajută să faceți o schimbare de durată a stării dumneavoastră de spirit.



Jurnalul stării de spirit

Acesta este un exercițiu foarte util pentru a vă schimba imediat dispoziția la locul de muncă.

Țineți un jurnal al trăirilor dumneavoastră. În fiecare zi, gândiți-vă la momentele bune și mai puțin bune ale zilei, nu doar din punct de vedere intelectual (de pildă, „A fost o zi bună” sau „Asta a fost o decizie proastă”), ci și în ce privește emoțiile și senzațiile trăite.

Cîteva exemple:

„A fost înspăimîntător – am simțit că inima mi-a luat-o razna, iar mîinile mele erau umede și reci.”

„Mi-a făcut plăcere să susțin prezentarea aceea. La început am fost puțin speriat, simțeam că mi se strînge stomacul, dar cînd au spus că acceptă proiectul, mi-a venit să cînt de bucurie!”

„A fost foarte frustrant la ședință. Simțeam că mă ia durerea de cap, mă abțineam să nu casc, aproape că am adormit, nu mă simțeam deloc stimulat – de fapt, chiar am simțit puțină furie.”

Exerciții pentru ameliorarea stării de spirit

Credeam că lucrul cel mai rău în viață este să fii singur. Nu este adevărat. Cel mai rău lucru în viață este să fii înconjurat de oameni care te fac să te simți singur.

Robin Williams, actor și comedian american

A fi fericit înseamnă a trăi stări emoționale plăcute, direcționate în principal spre prezent și nu spre trecut (precum satisfacția vieții) sau viitor (precum optimismul). Persoanele care sînt fericite la locul de muncă tind să fie binedispuse și să aibă o părere bună despre ele însele. Persoanele care sînt nefericite la locul de muncă tind să se simtă descurajate și pot avea o atitudine extrem de negativă.

În general, persoanele cu un nivel scăzut de fericire sînt dezamăgite de viața lor din momentul prezent. Optimismul se referă

la încrederea în viitor și înseamnă să vezi paharul pe jumătate plin. Precum fericirea, optimismul este asociat cu starea de bine, fiind însă orientat către viitor. Oamenii optimiști văd partea bună a vieții și se așteaptă la lucruri pozitive. Oamenii pesimiști văd lumea dintr-o perspectivă negativă. Sînt mai puțin capabili să identifice și să urmeze noi oportunități; în plus, tind să evite riscurile.

Gîndiți-vă la pesimism: este o trăsătură de caracter, un defect sau o dovadă de incompetență? Găsiți argumente care susțin punctul dumneavoastră de vedere, apoi identificați pe cineva care este optimist și dezbateți acest lucru cu el. De asemenea, purtați o discuție cu altcineva despre diferența între optimismul realist și cel nerealist.

O strategie de aplicat la locul de muncă este să încercați să aveți o dispoziție mai neutră și mai constantă. Acest lucru poate aplană sușurile și coborîșurile de fiecare zi.

Exercițiile din această secțiune sînt următoarele:

- *Focalizare, deschidere și energie* – o evaluare zilnică a stării de spirit.
- *Autocunoaștere* – deveniți conștient de propriile trăiri.
- *Reflecții optimiste* – observați aspectele pozitive ale evenimentelor de peste zi de la locul de muncă.
- *Analiza cost-beneficii a dispoziției* – evaluați-vă propria dispoziție și dispoziția celorlalți. Acest lucru vă ajută să identificați care sînt emoțiile dumneavoastră cheie în situații presante, permițîndu-vă să decideți ce trebuie să schimbați pentru a avea un randament mai bun și a rămîne fidel obiectivelor dumneavoastră profesionale.
- *Crearea unei stări de spirit neutre* – cum să cultivați o dispoziție mai constantă.



1. Focalizare, deschidere și energie

Folosiți nivelurile de focalizare, deschidere și energie pentru a vă evalua propriile emoții, precum și emoțiile celorlalți.

Pe o scară de la 1 la 10, unde 10 reprezintă „total” și 1 reprezintă „deloc”, calibrați-vă la începutul fiecărei interacțiuni cu ajutorul întrebărilor de mai jos:

F vine de la *focalizare*: cît de focalizat mă simt în acest moment?

D vine de la *deschidere*: cît de deschis mă simt în acest moment?

E vine de la *energie*: cît de energic mă simt în acest moment?

Apoi întrebați-vă dacă valorile obținute sînt potrivite în situația respectivă.

Dacă nu... ajustați-le.

De exemplu, dacă vă lipsește:

Focalizarea – încercați să vă amintiți care este obiectivul întîlnirii și nu vă abateți de la subiectul în discuție.

Deschidere – încercați să ascultați fără prejudecăți, să acceptați ideile celorlalți și să le cereți părerea.

Energie – încercați să vă mențineți un nivel bun de hidratare și să vă deplasați prin cameră dacă aveți nevoie de mai multă energie.

Cînd vă aflați la o ședință, în timp ce lucrați sau cînd discutați cu cineva, parcurgeți întrebările de mai sus cu privire la focalizare, deschidere și energie și evaluați fiecare aspect de la 1 la 10, unde 1 înseamnă un nivel redus și 10 înseamnă un nivel ridicat.

Cu cît veți activa mai mult acest mod de autoobservare în mod conștient, cu atît veți înțelege mai bine starea dumneavoastră de spirit și influența ei asupra felului în care lucrați. La început s-ar putea să procedați mecanic și stîngaci, dar cu timpul veți efectua exercițiul rapid, ușor și automat.



2. Autocunoaștere

Aflați care sînt emoțiile esențiale pentru a avea mai multă încredere în dumneavoastră și a vă extinde vocabularul pe care-l folosiți pentru a vă exprima emoțiile în viața de zi cu zi. În continuare sînt prezentate opt emoții dintre cele mai des întîlnite, împreună cu o listă de cuvinte ce exprimă trăiri similare. Data viitoare cînd vorbiți despre o emoție, încercați să folosiți cuvîntul scris cu caractere îngroșate.

Vom reveni la asta mai tîrziu, însă cheia este să puteți discerne între cuvintele care exprimă emoții și cele care nu exprimă emoții.

Mă simt...

Fericit	Speriat	Trist	Încrezător
= emoții fundamentale			
Cuvinte similare care nu sînt ideale pentru a exprima emoții:			
exuberant împăcat încîntat însuflețit mulțumit optimist recunoscător vesel	disperat înfricoșat înspăimîntat neliniștit nervos nesigur speriat șocat vulnerabil	abătut deznădăjduit gol pe dinăuntru îndurerat mîhnit	capabil destoinic eficient încrezător mîndru plin de speranță puternic sigur pe mine vrednic
Încercați să evitați următoarele cuvinte:			
extaziat plin de energie satisfăcut	copleșit întimidat îngrozit panicat	alienat demoralizat deprimat descurajat dezamăgit epuizat învins resemnat respins	hotărît încredințat încurajat realizat
Entuziasmat	Supărat	Furios	Obosit
= emoții fundamentale			
Cuvinte similare care nu sînt ideale pentru a exprima emoții:			
cooperant curios deschis energic entuziast nerăbdător optimist pregătit prezent	blocat inutil iritabil neajutorat neliniștit nervos	furios indignat încordat mînios ostil supărat	amorțit apatic gol pe dinăuntru la pămînt letargic ostenit sleit slăbit vulnerabil

Încercați să evitați următoarele cuvinte:

conectat implicat încântat preocupat stimulat	confuz frustrat iritat nemulțumit stînjenit sufocat tulburat	agitat dezgustat enervat exasperat jignit ofensat provocat trădat umilit	epuizat extenuat neinteresat sleit stresat
---	--	--	--



3. Reflecții optimiste

Aceasta este o metodă pe care o puteți folosi zilnic pentru a reflecta la starea dumneavoastră de spirit la locul de muncă în ceea ce privește capacitatea de a fi deschis față de oportunitățile curente.

Pasul 1: Experiența optimismului

Gîndiți-vă la situațiile din viața dumneavoastră profesională și momentele problematice cînd o atitudine optimistă v-a ajutat pe dumneavoastră sau pe altcineva. Notați trei exemple. Menționați cine a fost optimist în situația respectivă, ce a spus sau a făcut și ce impact pozitiv a avut acest lucru asupra rezultatului.

Exemple

A apreciat munca echipei

O senzație de bine la începutul ședinței

Poate fi o idee bună să practicați zilnic recunoștința și să faceți o listă cu lucrurile pentru care sînteți recunoscător.

Pasul 2: Reacțiile mele la problemele dificile

Acest exercițiu presupune să vă gândiți la modul în care răspundeți când vă confrunțați cu o problemă „imposibilă” și vă îndeamnă să reflectați la valoarea pozitivă a acelei situații.

Gândiți-vă la toate momentele din această lună când a apărut ceva neașteptat sau nedorit. Poate că la momentul respectiv v-ați spus: „N-o să meargă” sau „E imposibil”. Notați cât mai multe expresii pe care le folosiți de obicei pentru a respinge o situație neplăcută și încercați să găsiți ceva pozitiv în situația respectivă, pentru a vă cultiva optimismul în raport cu realitățile vieții de zi cu zi.

Exemplu

În loc de „N-o să meargă”, spuneți „S-ar putea să meargă; hai să găsim o cale de a o face să meargă”.

În loc de „E imposibil”, spuneți „De obicei nu procedăm așa, dar hai să vedem ce putem face din punct de vedere practic pentru a reuși”.

Atunci când amînați să faceți ceva, încercați să vă proiectați în viitor și să vă imaginați senzația de bine pe care o veți avea după ce veți termina sarcina respectivă ; această metodă vă poate ajuta să vă puneți în mișcare.



4. Analiza cost-beneficii a stării de spirit

Acest exercițiu vă permite să vă evaluați dispoziția proprie și dispoziția altora. Am inclus și reacțiile în condiții de stres, ca să fiți pregătit pentru momentele în care trebuie să dați dovadă de o stare de spirit mai bună.



În secțiunea de resurse online găsiți un șablon pentru acest exercițiu.

1. Găsiți trei cuvinte-cheie care reflectă modul în care vă percepeți din punctul de vedere al muncii dumneavoastră.
2. Notați-le în prima coloană.
3. Identificați ce anume simțiți în legătură cu rolul dumneavoastră și notați acest lucru în a doua coloană.
4. Determinați care sînt dezavantajele acestor trăiri în ce vă privește pe dumneavoastră, rolul dumneavoastră și sănătatea dumneavoastră.
5. Determinați care sînt beneficiile acestor trăiri.
6. Procedați la fel luînd în considerare modul în care credeți că vă percep alții, apoi examinați diferențele.

Locul meu de muncă actual:

Calități: Cum mă percep la locul meu de muncă, în trei cuvinte/expresii	Emoții: Cum mă simt în legătură cu locul meu de muncă actual, în trei cuvinte/expresii	Costuri: Dezavantajele acestor emoții	Beneficii: Avantajele acestor emoții
De exemplu: stresat exploatat orientat în spre oameni	De exemplu: speriat trist furios	De exemplu: Nu-mi permit să cred că pot schimba ceva în ce privește: sănătatea mea; bucuria de a trăi; timpul petrecut cu familia	De exemplu: Sînt capabil să înțeleg emoțiile negative ale celor- lalți. Sînt foarte pro- ductiv – frica mă motivează să lucrez.

Calități: Cum cred că mă percep ceilalți la locul de muncă, în trei cuvinte/ expresii	Emoțiile celorlalți în ce privește locul meu de muncă, în trei cuvinte/ expresii	Costuri: Dezavantajele acestor emoții	Beneficii: Avantajele acestor emoții
De exemplu: stăpîn pe situa- ție puternic solid	De exemplu: fericire speranță frică	De exemplu: Nu am un grup de prieteni. E posibil să nu fiu atît de ușor de abordat pe cît aş putea fi. Nimeni nu mă cunoaşte bine.	De exemplu: Oamenii mă ascultă. Oamenii îmi apreciază cunoştinţele şi contribuţia.

1. Acum gîndiţi-vă la modul în care vă percepeţi pe dumneavoastră înşivă în condiţii de stres. Reveniţi la lista de mai sus şi, dacă este cazul, adăugaţi cuvinte care descriu ce se întîmplă cînd sînteţi stresat. Dacă simţiţi alte emoţii decît cele de mai sus, adăugaţi-le; dacă emoţiile sînt aceleaşi, încercuiţi-le pe cele care predomină în situaţii stresante.
2. În final, identificaţi emoţiile cele mai contraproductive pentru dumneavoastră, încercuindu-le pe cele cu costurile cele mai ridicate.
3. Decideţi ce e de făcut pentru a elimina costurile respective şi a aprofunda beneficiile.



Din secţiunea de resurse online puteţi descărca o listă de cărţi despre stima de sine, precum şi cîteva citate utile pe care le puteţi folosi drept afirmaţii.



5. Cultivarea unei stări de spirit neutre

Încercaţi să faceţi distincţie între cuvintele/frazele care descriu pur şi simplu ce s-a întîmplat (ce, cine, cînd, unde) şi cele care

reprezintă interpretări sau judecăți (cuvinte-cheie: bine, rău, îngrozitor, minunat, trebuie/nu trebuie).

Descrierile neutre vă permit să vă simțiți mai prezent în corpul dumneavoastră.



Puteți accesa mai multe exemple referitoare la această distincție cu ajutorul secțiunii de resurse online.

Alte ponturi pentru cultivarea unei stări de spirit neutre:

1. Imaginați-vă că tot ce este dificil în munca de fiecare zi are o valoare pozitivă pentru dumneavoastră.
2. Practicați yoga – mai ales posturi care presupun să respirați cu pieptul deschis; s-a arătat că acestea reduc depresia și îmbunătățesc dispoziția.
3. Încercați să vedeți lucrurile din perspectiva altor persoane.
4. În munca dumneavoastră, încercați să decideți zilnic cum puteți cultiva următoarele trei aspecte: creație, libertate, apreciere/recunoștință.
5. Deveniți conștient de gândurile dumneavoastră interioare ca să vă dați seama ce vă semnalează starea dumneavoastră de spirit și ce anume trebuie să schimbați.
6. Priviți situațiile în ansamblul lor. Fiți conștient de modul în care vă exprimați și încercați să treceți de la un limbaj orientat pe probleme la unul orientat pe soluții; de pildă, în loc să spuneți „E greu”, spuneți „Avem câteva dificultăți de rezolvat”.
7. Fiți detașat. Gândiți-vă că situația nu e chiar așa de gravă și că, peste șase luni, majoritatea dificultăților din prezent nu vor mai avea nici o importanță. Spuneți-vă: „O să treacă și asta”.

Idei rapide pentru calmarea stării de spirit

Această secțiune vă arată cum să diminuați semnele exterioare ale unei stări de spirit elevate, dacă vi se pare că aceasta este nepotrivită în contextul profesional actual.

Procedați în felul următor:

- Gîndiți-vă la unul dintre punctele dumneavoastră slabe și la stresul pe care vi-l provoacă.
- Reveniți la exercițiul de autorefecție despre cele șase elemente esențiale („Punctul de pornire: autorefecție” din introducere) și amintiți-vă toate descrierile impactului negativ pe care îl poate avea o stare de spirit prea elevată, apoi determinați ce măsuri puteți lua pentru a fi mai bine.
- Datorită analizei efectuate mai devreme, știți că unele dintre emoțiile pe care le trăiți sînt create de dumneavoastră, iar altele constituie un efect al experiențelor din copilărie. Însă puteți controla modul în care răspundeți la ce se întîmplă. Mai simplu, sînt doar trei căi de a acționa. Primele două vă implică numai pe dumneavoastră, iar a treia se referă la ceea ce faceți în relație cu ceilalți. Parcurgeți următoarele întrebări și identificați ce trebuie să faceți în prezent la locul de muncă.

Eu: trebuie să fac eforturi mai mari pentru a determina ce vreau cu adevărat de la slujba și cariera mea, ca să am o dispoziție mai echilibrată.

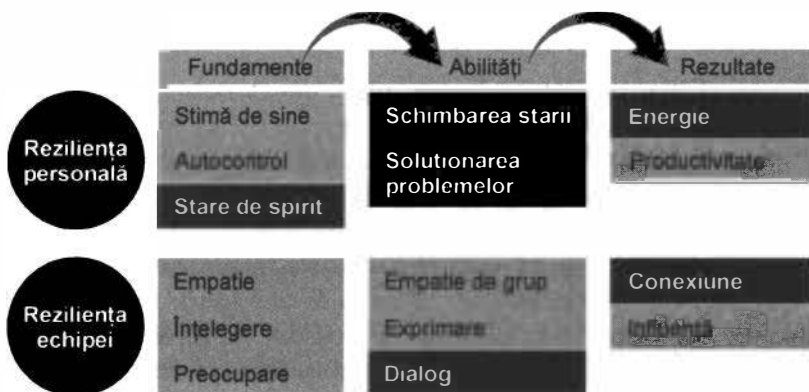
Eu: trebuie să-mi gestionez propriile emoții pentru a-mi folosi din plin talentele.

Alții: trebuie să inițiez o conversație cu cineva (un șef, un coleg) pentru a vorbi despre:

- ce anume nu merge?
- ce anume aș vrea să schimb, cu ajutorul lui/ei?
- beneficiile pe care le poate avea acest lucru pentru amîndoi.

Pentru a lucra mai mult cu starea de spirit, vă recomand ca în continuare să vă ocupați de abilitățile și rezultatele evidențiate mai jos:

Harta rezilienței emoționale Starea de spirit



Odată ce am explorat fundamentele propriei persoane, vom trece la fundamentele echipei.

Capitolul 4

Empatia

Un nivel ridicat de empatie într-o relație ar putea fi cel mai important factor al schimbării.

Carl Jung, psihiatru și psihoterapeut elvețian

Acest capitol vă prezintă:

- informații despre empatie și arta de a asculta în relațiile de la locul de muncă;
- prezentarea unui set nesănătos de comportamente numit codependență, care poate fi confundat cu empatia;
- exerciții pentru creșterea nivelului de empatie.

Empatia

A deveni conștient de trăirile altora, pentru a-i putea implica în procesul decizional

Empatia este măsura în care putem pătrunde în lumea emoțiilor altcuiva, pentru a adopta o altă perspectivă asupra interacțiunilor noastre cotidiene. Empatia este esențială pentru a crea relații eficiente la locul de muncă. Ea presupune să ne imaginăm ce simte o altă persoană și să reacționăm corespunzător. Cu alte cuvinte, se referă la măsura în care înțelegem nevoile, perspectivele, dorințele și intențiile celorlalți.

Persoanele cu un nivel sănătos de empatie au tendința să fie abile în conversațiile și interacțiunile de la locul de muncă,

întrucît țin cont de punctele de vedere ale interlocutorilor. Sînt capabile să se pună în locul acestora și să estimeze cum văd ei lucrurile. Persoanelor lipsite de empatie le este greu să adopte punctul de vedere al altcuiva. Tind să fie părtinitoare, certărețe și pot fi percepute drept egoiste. Pe de altă parte, empatia excesivă ne poate face să ne simțim copleșiți emoțional.

Arta așa-numitei „ascultări generoase” joacă un rol foarte important în această privință. Cred că persoanele care știu foarte bine să asculte cu generozitate la locul de muncă sînt capabile să audă atît *ce se spune* în cuvinte, cît și *ce se transmite dincolo de cuvinte* – nuanțele, energia și mișcările ce comunică adevărata esență a emoțiilor interlocutorului.

Cu mulți ani în urmă, am participat la un workshop de abilități de comunicare unde a trebuit să ascultăm pe cineva vorbind despre problemele sale timp de cinci minute, după care să facem un rezumat al discursului său într-o propoziție scurtă. De exemplu: „Așadar, ești speriat din cauza acestei situații” sau „Calitatea este foarte importantă pentru tine”. Apoi persoana ne spunea în ce măsură am reușit să surprindem esența experienței sale.

Una dintre metodele pe care le-am învățat în ultimii cîțiva ani este să spun „Înțeleg” atunci cînd cineva exprimă o emoție sau „Înțeleg că ești furios”. Un lucru foarte simplu și foarte important, dar nu prea des întîlnit în lumea afacerilor.

De asemenea, spre deosebire de ceea ce știm sau ceea ce facem, empatia este legată de modul în care sîntem prezenți alături de ceilalți. A crea o atmosferă de modestie și compasiune în timp ce îi ascultăm pe ceilalți ne ajută să ne conectăm mai bine cu ei.

Un alt aspect îl constituie rolul egoului și măsura în care sîntem capabili să ne detașăm de conversație pentru a fi prezenți pe deplin și a ne conecta cu cineva. Perfecționismul în relații este imposibil și riscant, întrucît sînt foarte multe aspecte care se bazează pe unicitatea interacțiunilor umane. A manifesta empatie înseamnă a fi capabil să urmărești trăirile celuilalt.

Conectarea cu ceilalți ne poate aduce împlinire și reprezintă o parte esențială a vieții profesionale. Nu există o bucurie mai mare decît aceea de a avea o relație semnificativă cu colegii.

Pentru mine, relațiile de la locul de muncă reprezintă esența a ceea ce contează cel mai mult în acest context. Empatia înseamnă a avea relații pozitive cu colegii.

Cînd oamenii vorbesc, ascultă-i cu toată ființa ta. Majoritatea oamenilor nu ascultă niciodată.

Ernest Hemingway, autor și jurnalist american

Dr. Paul Ekman, un bine-cunoscut deschizător de drumuri în ce privește studiul emoțiilor, le-a clasificat în opt categorii și a insistat pe capacitatea de a le recunoaște cu ajutorul microexpresiilor faciale – străfulgerări emoționale de o fracțiune de secundă.

Teresa Wiseman (profesoară de asistență medicală) a studiat o gamă vastă de profesii în care empatia este relevantă. A descoperit patru calități ale empatiei – capacitatea de a privi lucrurile din punctul de vedere al celuilalt (a recunoaște faptul că perspectiva celuilalt constituie adevărul său), evitarea judecății, a recunoaște emoțiile celorlalți și a le comunica acest lucru.



În secțiunea de resurse online găsiți un link către un discurs TED despre empatie susținut de dr. Helen Reiss.

Observații practice

1. Persoanelor care au probleme cu fundamentele prezentate mai devreme (stima de sine, autocontrolul, starea de spirit) le va fi greu să manifeste o empatie autentică în relațiile cu ceilalți.
2. Empatia excesivă poate duce foarte ușor la o dinamică familială nesănătoasă, în cadrul căreia o persoană devine un surogat de părinte sau partener de viață pentru altcineva. Acest lucru se poate întâmpla și într-o echipă, cînd o persoană se atașează prea mult de o alta, iar relația profesională dintre ele devine nesănătoasă. Este util să cunoașteți diferența dintre empatia sănătoasă și cea exagerată.

3. Empatia are un impact semnificativ asupra modului în care ne simțim când lucrăm cu colegii; ea reprezintă diferența dintre a dori și a nu dori să lucrezi cu cineva. Empatia sau absența ei se observă cu ușurință în interacțiunea dintre doi oameni: aceștia *se văd* cu adevărat unul pe celălalt sau nu?



Ce trebuie să știți

1. Un studiu care a urmărit timp de două săptămîni 60 de angajați de la o companie de IT a descoperit că managerii care dădeau dovadă de empatie erau mai capabili să genereze un climat de înțelegere și susținere, ceea ce favoriza o stare de bine în rîndul membrilor echipei. De asemenea, cei care aveau parte de mai multă empatie din partea managerilor, în legătură cu o situație pozitivă sau negativă, erau mai puțin predispuși să spună că se simțeau rău și erau mai fericiți după ce realizau progrese în direcția obiectivelor lor (Scott *et al.*, 2010).
2. În urma a 40 de ani de cercetări, putem învăța să recunoaștem emoții prin intermediul expresiilor faciale. Recunoașterea emoțiilor este primul pas către empatie.
3. Precizia empatică – abilitatea de a percepe în mod corect ce simte celălalt – joacă un rol util în relații. Într-o relație de cuplu, cînd lucrurile merg prost, lipsa constantă de precizie empatică indică în general probleme ireparabile (Flury și Ickes, 2006).



Faceți cunoștință cu Hannah

Cînd am cunoscut-o pe Hannah, am observat numaidecît că avea o fire foarte binevoitoare și afectuoasă – și nu mi-a fost greu să ghicesc că era un mentor foarte bun în compania ei multinațională. În acest spirit, dorind să contribuie la comunitatea locală, se oferise să susțină ca voluntar niște cursuri de alfabetizare pentru adulți.

Însă din discuția noastră a reieșit curînd că Hannah nu se mulțumise să predea, ci se lăsase absorbită de problemele elevilor ei, devenind un fel de îngrijitoare de la distanță: îi ajuta cu probleme cotidiene precum contactarea companiilor de utilități sau a băncilor în legătură cu chestiuni de care elevii nu se simțeau în stare să se ocupe. A început să-și facă prea multe griji în ce-i privește pe elevii ei: bătrîna al cărei soț se ocupa

de toate treburile casnice, însă murise, lăsînd-o într-o stare vulnerabilă și paralizată de frică; egipteanul a cărui soție englezoaică murise în mod tragic în cursul unei operații și acum își făcea griji în ce privește gradul de stăpînire a limbii engleze; adolescentul care obținuse rezultate jalnice la școală, dar a fost capabil să repare o motocicletă veche și avea nevoie de încredere în sine și de recunoașterea abilităților sale.

Hannah trebuia să învețe să se detașeze și să înțeleagă că empatia este capacitatea de a ne conecta cu o altă persoană și a observa cum se simte aceasta, dar în cazul ei, această abilitate era pe cale să se transforme în codependență: se lăsa absorbită de nevoile celorlalți și își neglija propriile nevoi. Am ajutat-o să își definească niște limite interne și externe sănătoase, care îi permiteau să controleze în ce măsură îi lăsa pe ceilalți să interacționeze cu ea; ideea era să manifeste în continuare empatie și compasiune, dar într-un mod echilibrat, fără a se lăsa copleșită emoțional.

Empatia – capacitatea de a ne pune în locul altcuiva.

Senzația de a fi copleșit emoțional – apare atunci cînd manifestăm o empatie exagerată și începem să ne simțim inundați de emoții.

Compasiunea – capacitatea de a percepe suferința altcuiva păstrîndu-ne o atitudine matură; sîntem înțelegători, dar fără să ne lăsăm copleșiți de emoții.



Observați persoanele de la lucru care par să manifeste un nivel sănătos de empatie:

- Cine are capacitatea de a înțelege ce simt ceilalți?
- Cine empatizează sincer cu suferințele celorlalți, fără a se implica prea mult?
- Cînd observați această persoană în mijlocul altora, cum își manifestă sensibilitatea și faptul că este conștientă de prezența celorlalți?
 - În primul rînd prin cuvinte?
 - Sau prin gesturi ori altă formă de comunicare nonverbală?
 - Sau prin faptele sale?
- Dați exemple cu privire la ce ați observat.

Analizați-vă cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Cînd oamenii vă vorbesc, cum le arătați că îi ascultați? De exemplu, ce face corpul dumneavoastră? Priviți oamenii în ochi, aveți o expresie facială ce denotă atenție, aveți o postură

deschisă și receptivă? Ce se întîmplă în mintea dumneavoastră? Încercați să vă puneți în locul celuiilalt, să simțiți ce simte el, să gândiți ce gîndește el?

- Vă lăsați distras cu ușurință de dispozitive electronice – telefoane, tablete etc.?
- Cînd vorbiți cu cineva, aveți tendința să traduceți ce spune în propriul dumneavoastră limbaj, ca să-l înțelegeți mai bine? În caz afirmativ, judecați dacă spusele sale sînt corecte sau acceptabile?
- Ce anume observați la persoanele care discută cu dumneavoastră? Le priviți expresia feței? Le observați limbajul corporal? Le puteți detecta starea emoțională?
- Cînd îi răspundeți cuiva, îi arătați că l-ați înțeles, parafrazîndu-i spusele?
- Ce spun ceilalți despre nivelul dumneavoastră de empatie? Ce anume observă la dumneavoastră? De exemplu: „Observă că mă uit întotdeauna la ei atunci cînd vorbim și au sentimentul că îi înțeleg cu adevărat”, „Nu îi grăbesc”, „Au impresia că abia aștept să termine ce au de spus ca să-mi exprim propriile gînduri. E foarte enervant!”.



Codependență și limite

Este esențial să facem distincție între empatie și codependență. Empatia este o capacitate pozitivă de a ne conecta cu o altă persoană și a observa cum se simte aceasta. Codependența este empatia dusă la extrem, cînd devenim total absorbiți de nevoile altora, uitînd de propriile noastre nevoi.

Sînt convinsă că în mediul profesional există o mulțime de persoane ce suferă de o codependență nesănătoasă. Întrucît pun nevoile altora mai presus de nevoile proprii, ajung să se simtă nefericite, neimplicate și epuizate.

Unul dintre secretele relațiilor de calitate este să avem limite interioare și exterioare sănătoase. *Limitele interioare* ne permit

să ne controlăm și să ne asumăm responsabilitatea pentru propriile gânduri, convingeri, păreri, sentimente și drepturi. Acestea sînt ale noastre și nu dăm vina pe alții pentru lucruri care nu ne aparțin. Ne observăm valorile, reacțiile, părerile, amintirile, deciziile și comportamentele și le folosim pentru a ne controla viața cu înțelepciune. Nu ne focalizăm pe sentimentele, deciziile, comportamentul, timpul, obiceiurile proaste, dorințele și visurile altcuiva.

Limitele exterioare ne permit să avem control asupra ființei noastre fizice. Sîntem răspunzători cu privire la cine și cum interacționează cu noi. Dacă nu știm să stabilim limite, cădem victima comportamentelor nepotrivite ale altor persoane.

Codependența distruge relațiile sănătoase.

Unul dintre exercițiile care vor fi prezentate mai tîrziu în acest capitol are ca temă comportamentele de codependență.

Acestea fiind spuse, cum manifestăm un nivel echilibrat de empatie?

Lucrul cu empatia

Exercițiile din această secțiune vă vor ajuta să vă cultivați empatia în modul potrivit.



1. Barometru emoțional

Acest exercițiu presupune să urmăriți pe cineva pentru a-i observa emoțiile. Urmăriți un coleg pe parcursul unei zile tipice și creați un grafic al momentelor sale bune și mai puțin bune, reprezentate sub forma unei curbe care prezintă diferențele dintre acestea. Denumiți emoțiile sale, dacă e posibil, observați cum se schimbă și ce anume declanșează schimbarea. De asemenea, observați-vă propria stare emoțională din timpul zilei – propriile momente bune și proaste, precum și factorii declanșatori ai acestora (e posibil să fie asociați cu evenimente curente și

anterioare). După ce ați procedat astfel de câteva ori, încercați să faceți distincție între stările emoționale ale altora, pentru a vă rafina barometrul empatiei.



Puteți descărca un exemplu din secțiunea de resurse online.



2. Ascultare conectată

Practicați starea de prezență deplină pentru a vă conecta cu celălalt și a-l asculta cu generozitate.

Cînd vă grăbiți să judecați pe cineva, opriți-vă pînă cînd găsiți un numitor comun cu persoana respectivă.

1. Asta înseamnă să exersați mai mult ascultarea, singurul dumneavoastră obiectiv fiind: „Înțeleg cu adevărat ce o motivează pe această persoană? Mă percepe drept un bun ascultător?”.
2. Căutați ocazii de a găsi puncte comune în afara planurilor profesionale curente – de exemplu, interese sau hobby-uri comune – și construiți mai întîi o relație pe această bază.
3. Examinați alte modalități de a nu vă mai folosi pasiunea și energia într-un mod negativ – de exemplu, în loc să vă simțiți frustrat și să vă înfuriați pe cineva care vă dă impresia că nu este sincer, onest sau autentic, puteți să vă canalizați emoțiile către compasiune și toleranță. „Îmi dau seama că el nu este așa în realitate – probabil că îi este foarte greu; dacă s-ar purta onest și autentic cu mine, ar fi o persoană mult mai bună și s-ar simți mai bine în propria piele. Poate că dacă îi arăt toleranță și compasiune, asta îl va ajuta să fie el însuși.”
4. Conservați-vă energia în interacțiunile dificile, verificînd în ce măsură înțelegeți punctul de vedere al celuilalt: „Aș vrea să înțeleg mai bine – deci spui că vrei xyz sau pari să simți abc. Corect?”. Nu are sens să mergeți mai departe cu discuția pînă cînd nu ați înțeles pe deplin poziția interlocutorului, iar acesta nu s-a simțit recunoscut.

5. Întrebați-i pe oameni cum se simt: „Bine, John, deci am fost de acord că așa trebuie să procedăm, însă vreau să știu ce simți în legătură cu asta. Ți place? Ți-e puțin teamă? Sau ți se pare plictisitor?”. Atunci când interacționați cu oamenii la nivel emoțional, îi ajutați să fie sinceri cu dumneavoastră.
6. Dacă o persoană vă împărtășește ceva foarte dificil, îi puteți răspunde: „Chiar nu știu ce să spun acum, dar îmi pare bine că mi-ai zis asta”.



3. Observatorul

Acesta este un exercițiu foarte util pentru a învăța să fiți un observator al altora – pentru a observa reacțiile, limbajul și stilurile de comunicare ale oamenilor în loc să vă întrebați ce să spuneți în continuare. Dacă de obicei la ședințe vă grăbiți să vă spuneți părerea și punctul de vedere, încercați să nu spuneți nimic. Sau, în loc să spuneți ce credeți, propuneți-vă să reformulați spusele altora, pentru a le arăta că le apreciați contribuția.



4. 10 idei utile privind empatia

Iată câteva sugestii practice referitoare la modul în care puteți să vă cultivați empatia dacă aveți impresia că nu e chiar la nivelul ideal în ce privește obiectivele dumneavoastră profesionale.

1. Întrebați-i pe ceilalți cum se simt – pe o scară de la 1 la 10 – și mențineți contactul vizual în timpul conversației. Căutați să recunoașteți emoțiile celorlalți. Străduiți-vă să fiți mai sensibil și înțelegător cu ceilalți. De asemenea, îi puteți întreba: „Ce te-ar ajuta să te simți mai bine?”.
2. Evitați să spuneți lucruri precum: „Trebuie să; ai nevoie de; de ce nu ai; nu trebuie să; nu ar fi trebuit să”.

3. Dezvoltați-vă capacitatea de a asculta, oferindu-le celorlalți ocazia de a se exprima pe deplin, fără a-i întrerupe, a-i judeca sau a încerca să le rezolvați problemele. Ascultați tot ce vă spune o persoană și nu judecați pînă cînd nu aveți toate informațiile. Puneți telefonul mobil deoparte și conectați-vă cu persoana cu care sînteți. Cînd purtați o discuție cu cineva, verificați în mod constant ce credeți și ce simțiți. Fiți atent în ce măsură vă focalizați pe dumneavoastră înșivă și în ce măsură vă conectați cu interlocutorul.
4. Dezvoltați-vă capacitatea de a citi limbajul corpului. Acordați mai multă atenție comunicării nonverbale. De exemplu, tonul vocii se schimbă atunci cînd persoana este supărată. Transmiteți-le celorlalți că aveți o atitudine deschisă prin intermediul posturii corporale.
5. Rețineți că oamenii exprimă ceea ce simt prin intermediul mușchilor faciali. Fiți atent la emoțiile de pe chipurile oamenilor.
6. Învățați să folosiți sistemul HeartMath pentru a vă regla emoțiile, mai ales instrumentele asociate cu respirația focalizată pe inimă, ușurința interioară, coerența rapidă (focalizare pe inimă, respirația inimii și senzațiile din inimă) și stop-cadrul (surprinde momentul, coerența rapidă, rezolvarea problemelor focalizată pe inimă).
7. Învățați să apreciați diferențele dintre oameni, să-i validați și să empatizați cu ei fără să vă „infecțați”, adică fără să vă simțiți răspunzător de cauza unei probleme sau soluția ei și să vă pierdeți astfel energia.
8. Verificați corespondența dintre ceea ce simțiți și ceea ce există în mod obiectiv. Observați cînd vorbiți despre *fapte* și cînd exprimați *emoții* – precum și cît de diferită este reacția interlocutorului în cele două cazuri.
9. Căutați să identificați trăirile persoanei cu care vorbiți, denumind emoția pe care o percepeți. Parafrazați gîndurile sau ideile celuilalt și oglindiți-i mesajele despre ceea ce simte: „Aud că te simți furios...”.

10. Conștientizați cum vă simțiți când cineva manifestă preocupare față de dumneavoastră și cum vă simțiți când dumneavoastră vă arătați preocupat de altcineva.



5. Codependență sau empatie

Acest exercițiu clarifică diferențele dintre codependență și empatie, ceea ce e un lucru foarte util. În timp ce empatia încurajează o comunicare eficientă și respectul reciproc, codependența distruge fundamentul relațiilor sănătoase, întrucât implică un tipar de a gândi, a simți și/sau a acționa care nu ne permite să distingem limitele dintre noi și celălalt. Codependența nu servește relațiilor și poate fi chiar considerată o încercare de a-i controla pe alții.

Iată câteva întrebări pe care să vi le puneți pentru a determina dacă acționați din empatie sau codependență. Firește, distincția nu este întotdeauna atât de clară; probabil că pe parcursul zilei sînt multe momente în care folosiți ambele aspecte: intenția dumneavoastră de a manifesta empatie se poate solda cu împlinirea unei nevoi proprii. Pentru a rămîne pe calea empatiei și a vă feri de codependență, este esențial să fiți conștient de acțiunile dumneavoastră.

1. *Care este intenția dumneavoastră? Să alinați suferința sau să vă protejați?*

Cînd nu ne limităm la a simți empatie și vrem să facem ceva practic pentru a alina suferința cuiva, intenția noastră ar putea fi bazată pe altruism. Pe de altă parte, motivația codependenței este autoprotecția. Persoana codependentă vrea ca alții să aibă nevoie de ea; vrea să fie acceptată și să se simtă în siguranță. Deseori își asumă rolul de martir sau de victimă și își creează această imagine. Astfel, deși pare un act de caritate, codependența este mai apropiată de egoism decît de altruism.

2. *Cum vă simțiți pe plan emoțional și fizic? Bine sau deconectat?*

Din moment ce codependența este o formă de dependență relațională, ea dă naștere senzației neplăcute pe care o cauzează

majoritatea adicțiilor și afectează sănătatea fizică și emoțională. Pe de altă parte, empatia favorizează o stare bună de sănătate pe plan fizic și emoțional. De fapt, conform unor studii recente, empatia are o gamă vastă de efecte benefice. Ea activează circuitele plăcerii din creier, declanșează secreția de oxitocină, un hormon al fericirii, încetinește ritmul cardiac, ne face mai rezistenți la stres și stimulează sistemul imunitar.

3. *Îl prețuiești pe celălalt mai mult decât pe dumneavoastră înșivă?*

Atât empatia, cât și codependența pot presupune să ne ocupăm de nevoile altora. Uneori, acest lucru necesită un sacrificiu personal. Însă o persoană înzestrată cu compasiune continuă să-și poarte de grijă; nu renunță la ea însăși pentru a se ocupa de altcineva. Pe de altă parte, o persoană codependentă renunță la propriile sale nevoi, înlocuindu-le cu nevoile celuiilalt. Apoi se simte supărată și frustrată fiindcă nu-i mai rămîne nimic.

4. *Simțiți că aveți de ales?*

Persoana codependentă se simte obligată să se ocupe de nevoile celuiilalt; i se pare că nu are de ales. Are un sentiment exagerat al responsabilității, se teme să nu fie abandonată de celălalt dacă nu-i vine în ajutor. Nu face acte de caritate gratuite, precum cineva înzestrat cu compasiune. Are impresia că se va întâmpla ceva îngrozitor dacă nu satisface nevoile celuiilalt și nu se dă peste cap pentru a-i face pe plac, chiar dacă își dă seama că acesta este un comportament distructiv.

5. *Relația este sănătoasă?*

Empatia întărește relațiile. Gesturile altruiste contribuie la apreciere reciprocă, o comunicare eficientă, încredere și alte ingrediente cheie ale unei relații de succes. Pe de altă parte, codependența deteriorează baza relației, provocînd gelozie, amărăciune, comportamente distructive, comunicare deficitară și o sumedenie de alte probleme. De obicei, codependența se manifestă în relații care au fost disfuncționale de la început, în care una sau ambele persoane aveau un comportament distructiv și adictiv.

6. Vă simțiți vinovați?

Spre deosebire de empatie, codependența este asociată cu un sentiment copleșitor de vinovăție. Vinovăția este adesea factorul motivant al deciziilor și comportamentelor dintr-o relație, chiar dacă din punct de vedere logic acestea nu au nici un sens.

Ideii pentru diminuarea empatiei

Multe firme pun accent pe colaborare și lucrul în echipă, dar aveți grijă să nu vă implicați prea mult în nevoile, emoțiile și perspectivele celorlalți. Atunci când exagerați cu empatia și începeți să preluați trăirile celui alt, apare codependența.

Pentru a evita acest lucru, procedați în felul următor:

Amintiți-vă că emoțiile celui alt îi aparțin. Când le preluați asupra dumneavoastră, este ca și cum ați căra bagajul emoțional al altcuiva. La locul de muncă, ne confruntăm adesea cu bagaje emoționale ale altora, pe lângă cel propriu. Când preluăm trăirile altora, bagajul nostru devine și mai mare. Iar la un moment dat e posibil să devenim prea slăbiți pentru a mai purta și bagajul altcuiva, așa că va trebui să i-l returnăm și să-l lăsăm să și-l ducă singur!

Pentru a lucra mai mult cu empatia, vă recomand ca în continuare să vă ocupați de abilitățile și rezultatele evidențiate mai jos:

Harta rezilienței emoționale Empatia



Capitolul 5

Înțelegerea

Înțelegerea modifică percepțiile. Cu cât înțelegerea e mai profundă, cu atât percepția e mai aproape de adevăr.

Anonim

Acest capitol vă prezintă:

- idei despre cum să vă cunoașteți mai bine colegii și cum contribuie acest lucru la reziliența personală;
- o descriere clară a celor cinci nevoi sociale ce influențează modul în care muncesc oamenii și ocazia de a reflecta la măsura în care sînt îndeplinite aceste nevoi la locul dumneavoastră de muncă;
- o metodă de a vă cunoaște mai bine colegii, pentru a afla ce este esențial pentru dumneavoastră ca să colaborați bine cu ceilalți;
- o metodă de a înțelege în avans lucrurile care vă afectează, pe dumneavoastră sau pe colegi, ca să fiți mai bine pregătit pentru eventualele situații tensionate.

Înțelegerea

A fi conștient de ce au nevoie colegii pentru a munci eficient

În contextul profesional, înțelegerea înseamnă să vă cunoașteți colegii și stilul lor de muncă – punctele lor tari și slabe, atitudinile și punctele de vedere, abilitățile și interesele, aspirațiile și

situațiile personale care le pot influența modul de lucru – pentru a colabora cu ei în mod eficient și a obține rezultate bune. De asemenea, are legătură cu capacitatea de a înțelege nevoile, perspectivele, aptitudinile și emoțiile membrilor echipei.

Un nivel profund de înțelegere într-o echipă conduce la siguranță și încredere. Studiile au arătat că înțelegerea este un factor predictiv important al randamentului unei echipe (Druskat și Wolff, 2015). O echipă performantă dă dovadă de reziliență în situații stresante, iar înțelegerea contribuie la acest lucru.

Conform studiilor, înțelegerea reciprocă reprezintă unul dintre cele trei comportamente de echipă cel mai strâns asociate cu un randament excepțional (cercetătorii Druskat și Wolff). Faptul de a vă cunoaște colegii și a ști cum să lucrați cu ei reprezintă un factor material, care joacă un rol-cheie în ce privește capacitatea de a colabora cu ceilalți.

Diverse evenimente pot duce la manifestarea unor emoții acumulate sau neprocesate. Într-un exemplu recent, doi colegi au ajuns la o ceartă zdravănă din cauza unui lucru neînsemnat. Pot apărea manifestări de furie din cauza unor situații care nu au nici o legătură cu cea actuală. Prin urmare, pentru a fi înțelegători, e necesar să lucrăm cu noi înșine și să nu ne lăsăm absorbiți de suferințele nerezolvate ale altora.

Observații practice

1. Într-o echipă, e foarte ușor să facem presupuneri incorecte despre ce cred oamenii și despre intențiile aflate în spatele comportamentului lor. De curînd, am observat că unul dintre membrii unei echipe se scărpină continuu la un genunchi și ieșea din cameră ori de cîte ori vorbea șeful lui. Nu era chiar un mod de manifestare care să favorizeze interacțiunea. Instinctiv, m-am gîndit că probabil omul avea o personalitate dificilă. Lucrînd cu echipa și observînd că în trei ocazii nimeni nu l-a determinat să plece din încăpere, a devenit clar că omul ținea în el un lucru pe care nu se simțea în stare să-l comunice

echipei, ceea ce îi crea frustrări. Odată ce a înțeles acest lucru și a reușit să se exprime, a rămas în încăpere și a contribuit în mod activ la dialog.

2. Mulți lideri nu le lasă membrilor echipei timpul necesar pentru a se cunoaște unul pe celălalt. Nu sînt o adeptă a sesiunilor aventuroase de team building în mijlocul naturii, dar vă recomand să petreceți timp pentru a vă cunoaște unul pe altul (cu ajutorul unora dintre activitățile structurate pe care le prezint în aceste pagini). Asta vă permite să manifestați emoții pozitive la locul de muncă și să gestionați inevitabilele emoții dificile care pot ieși la suprafață într-o echipă.
3. Mă surprinde în mod constant cît de puțin îi interesează pe oameni să-i cunoască pe ceilalți și cît de buni sînt, prin comparație, liderii capabili să-i înțeleagă cu adevărat pe membrii echipei lor. Cînd lucrez la proiecte de consultanță, îi întreb adesea pe manageri ce știu despre membrii echipei lor în afara contextului profesional. De obicei se uită la mine pierduți sau inventează ceva care, în general, nu e adevărat. Probabil că nu și-au pus niciodată asemenea probleme.



Ce trebuie să știți

1. Psihologul Susan Fiske a descoperit că avem cinci nevoi sociale ce influențează modul în care gîndim, simțim și ne comportăm în situații de grup. Ele au un impact asupra capacității noastre de a funcționa la potențialul maxim în cadrul unui grup. Cele cinci nevoi sînt apartenența (aceasta e nevoia fundamentală), înțelegerea, controlul, autodezvoltarea și încrederea (Fiske, 2004). Satisfacerea acestor nevoi ne permite să funcționăm eficient într-o echipă. Cele cinci nevoi sînt incluse în două dintre exercițiile din acest capitol.
2. Faptul de a dezvălui informații personale ne poate ajuta să creăm înțelegere în cadrul unei echipe, dar studiile arată că acest lucru nu este necesar. Important este ca membrii echipei să înțeleagă foarte bine abilitățile și cunoștințele cu care contribuie fiecare dintre ei. Nu e nevoie să-i simpatizați pe membrii echipei pentru a-i înțelege. Aceasta este o distincție și o recomandare foarte importantă. Ideea nu este să cunoaștem detalii intime din viața celorlalți, ci să știm suficient despre ei pentru a le anticipa nevoile și perspectivele unice, precum și pentru a colabora bine cu ei (Druskat și Wolff, 2015).

3. Mentalizarea este capacitatea de a ne vedea pe noi înșine așa cum ne văd ceilalți și de a-i vedea pe ceilalți așa cum se văd ei. Acesta este un termen tehnic folosit pentru a desemna o înțelegere corectă și capacitatea de a evita interpretările greșite. Stresul afectează acest proces și ne poate împiedica să interpretăm cu acuratețe acțiunile altora; se consideră că este asociat cu experiențele din copilărie care au dus la formarea unui atașament sigur sau nesigur (Fonagy *et al.*, 2002).



Faceți cunoștință cu Kate

Kate lucra pentru consiliul de conducere al unei organizații, într-un mediu dominat de bărbați. Și-a dat seama curînd că exista o distincție foarte clară între „noi”, personalul administrativ (format în principal din femei), și „ei”, în principal bărbați care lucrau cu sume mari de bani și aveau, se pare, niște egouri și mai mari. Femeile aveau impresia că sînt percepute ca niște cheltuieli auxiliare și nu drept absolut necesare pentru organizație. În consecință, simțeau că nu sînt apreciate pentru rolurile lor, care permiteau companiei să funcționeze. Oamenii făceau muncă suplimentară în silă, ceea ce ducea la o lipsă de respect de ambele părți. Kate a fost numită să discute despre situația respectivă cu directorul general și cu ceilalți membri ai conducerii.

S-a constatat că nici una dintre părți nu înțelegea cu claritate care era rolul sau importanța celeilalte în cadrul organizației. Lipsa de apreciere nu era intenționată, însă fiecare membru era prea absorbit de propria sa viață pentru a-și observa colegii sau a încerca să-i înțeleagă mai bine. Din cauza dezechilibrului în ce privește genul, femeile se simțeau inconfortabil să intre într-o sală mare plină cu bărbați, dar a ieșit la iveală că nici bărbaților nu le plăcea să le dea femeilor de lucru în plus.

În următoarele șase luni, fiecare dintre părți a fost încurajată în mod activ să descopere care erau factorii de stres și activitățile celeilalte, precum și să aprecieze mai mult contribuția pe care o aducea fiecare persoană la mersul organizației ca întreg. Ambele părți au început să ofere cu sinceritate aprecieri și mulțumiri atunci cînd era cazul. Rotația personalului și absenteismul au scăzut considerabil.



Observați persoanele de la lucru care par să-i înțeleagă cu adevărat pe membrii echipei lor:

- Cînd lucrează într-o echipă și atribuie roluri și sarcini, ce întrebări pun pentru a se informa cu privire la punctele tari și slabe, abilitățile, interesele și problemele personale ale altora?

- Ce întrebări deschise folosesc pentru a afla mai multe despre o părere ce contravine propriei lor păreri?
- Cît de perseverente sînt în eforturile lor de a-l înțelege pe celălalt cu ajutorul întrebărilor?
- Cum oglindesc perspectiva celuilalt?

Analizați-vă cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Cum procedați de obicei cînd cineva nu e de acord cu dumneavoastră?
- Cît de ușor vi se pare să vă opriți din a evalua o persoană înainte de a-i auzi sau a-i înțelege punctul de vedere?



Nevoi fundamentale

Susan Fiske a identificat cinci nevoi fundamentale; este foarte util să observați cum anume sînt integrate acestea în viața dumneavoastră profesională de fiecare zi și care dintre ele sînt satisfăcute sau nu.

- *Apartenență*: oamenii sînt motivați să se conecteze unul cu celălalt. Uneori, pur și simplu vă doriți să faceți parte dintr-o anumită echipă datorită sentimentului că sînteți respectat. Simțiți că faceți parte dintr-o familie. În lipsa apartenenței, este imposibil să avem încredere într-o echipă.
- *Înțelegere*: simțiți atît nevoia de a-i înțelege pe membrii echipei, cît și nevoia de a fi înțeles de ei. Acest lucru combate îndoiala de sine și rușinea.
- *Control*: reprezintă motivația și dorința de a influența modul în care se lucrează și de a avea un cuvînt de spus în ce privește deciziile de la locul de muncă. Acest lucru stimulează inițiativa și combate sentimentul de vinovăție cauzat de ineficacitate.
- *Autodezvoltare*: reprezintă motivația de a simți că sînteți valoros pe plan social și puteți lua măsuri pentru a deveni mai bun în cadrul echipei. Acest lucru creează un sentiment al productivității și eficacității.

- **Încredere:** este capacitatea de a avea încredere în membrii echipei și de a le inspira încredere. Acest lucru vă permite să vă aduceți contribuția fără suspiciuni sau nevoia de a-i controla pe alții.

Cultivarea înțelegerii

Exercițiile din această secțiune vă vor ajuta să vă înțelegeți mai bine colegii.

A înțelege pe cineva în profunzime este darul cel mai de preț pe care i-l putem oferi. Tot ce ne irită la alții ne ajută să ne înțelegem pe noi înșine.

Carl Jung, psihiatru și psihoterapeut elvețian



Reflecție: nevoi sociale

Acest exercițiu presupune să reflectați la nevoile dumneavoastră fundamentale și la măsura în care acestea sînt satisfăcute în rolul pe care îl aveți la locul de muncă. De asemenea, folosiți-l pentru a decide cum îi puteți ajuta pe alții să-și îndeplinească principalele nevoi.

Notați fiecare nevoie pe o scară de la 1 la 10, pentru a indica în ce măsură este satisfăcută aceasta la locul dumneavoastră de muncă actual.

	Eu în rolul meu	Un coleg apropiat în rolul său
Apartenență	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Înțelegere	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Control	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Autodezvoltare	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Încredere	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

Exerciții pentru dezvoltarea înțelegerii

Cînd lucrați într-o echipă, aveți la dispoziție diverse moduri de a vă cunoaște unul pe celălalt. Cele patru exerciții din această secțiune sînt următoarele:

- *Cunoașteți-vă unul pe altul* – cinci întrebări-cheie pentru a afla mai multe despre fiecare membru al echipei
- *Fapte, valori, aspirații* – o metodă utilă de a-i cunoaște pe membrii echipei
- *Înțelegerea aspectelor dificile* – identificați ce vă deranjează pe dumneavoastră și pe ceilalți
- *Comportamente la ședințe* – o listă de comportamente ce denotă înțelegere



1. Cunoașteți-vă unul pe altul

Acest exercițiu contribuie la creșterea nivelului de încredere într-o echipă, fiecare membru fiind încurajat să vorbească despre el însuși și despre speranțele sale cu privire la echipă.

- Ce trebuie să știe ceilalți despre dumneavoastră și despre felul în care vă place să lucrați?
- Ce speranțe și ce așteptări aveți de la oamenii din această echipă?
- Ce aspecte vi se par dificile în ce privește munca în echipă?
- Toți avem „factori declanșatori emoționali” (lucruri care ne supără sau ne înfurie). Puteți enumera cîteva asemenea factori în cazul dumneavoastră?
- Ce vă doriți cel mai mult să realizeze această echipă ca un întreg?



2. Fapte, valori, aspirații

Următorul exercițiu presupune să-i ajutați pe alții să vă cunoască și să dobîndiți mai multă flexibilitate în gestionarea emoțiilor

de la locul de muncă. Vă oferă o metodă simplă de a-i cunoaște pe oamenii din echipa pe care o conduceți. Când vorbiți deschis despre dumneavoastră, treziți în ceilalți dorința de a vorbi despre ei înșiși.

Pasul 1. Notați următoarele informații despre dumneavoastră:

- **Fapte:** unde locuiți, cu ce vă ocupați, educația dumneavoastră, contextul dumneavoastră familial, ce hobby-uri aveți.
- **Valori:** ce este important pentru dumneavoastră în ce privește familia, prietenii, modul de viață.
- **Aspirații:** care sînt cele mai importante viziuni, visuri, scopuri ale dumneavoastră în viața profesională și în cea personală?

Pasul 2. Data viitoare cînd vă întîlniți cu colegii sau echipa dumneavoastră, împărtășiți-le aceste informații.

Pasul 3. Invitați-i pe alții să facă la fel. Într-o echipă, puteți folosi un tabel precum cel de mai jos pentru a afla mai multe despre colegii cu care lucrați.

Nume	Fapte	Valori	Aspirații
	Exemple: unde locuiesc, cu se se ocupă, educație, familie (inclusiv numărul de frați/surori și ordinea nașterii), hobby-uri, locuri de muncă din trecut, experiența din domeniu sau companie, cea mai mare provocare de la locul de muncă.	Ce este important pentru această persoană în ce privește familia, prietenii, cum lucrează și cum își trăiește viața? O problemă mare cu care s-a confruntat în copilărie sau în cariera sa, din care e posibil să fi învățat ceva important sau să fi aflat cum să muncească eficient.	Ce este important pentru această persoană în ce privește viziunea, visurile, scopurile sale familiale și personale?

Pentru a parcurge pasul 3, va trebui să fiți foarte direct în ce privește motivul pentru care le cereți membrilor echipei să dezvăluie aceste informații. Spuneți-le că vreți ca toată lumea să fie la curent cu contextele, specializările și experiențele reprezentate în cadrul echipei.



3. Înțelegerea aspectelor dificile

Conform celor explicate în capitolul 2, „Autocontrolul”, emoțiile necontrolate nu doar că ne afectează relațiile, ci le pot distruge definitiv. Acest exercițiu vă încurajează să vă analizați „factorii declanșatori” – gesturi ale altora care vă supără, vă îngrozesc, vă fac să vă pierdeți cumpătul sau să aveți gânduri foarte negative. Se recomandă să identificați cum ați lucra cu „factorii declanșatori” ai altora și ce acțiuni ale lor vă propuneți să înțelegeți pentru a merge mai departe. Exercițiul cuprinde trei pași. Vă încurajez să-i parcurgeți chiar acum.

Pasul 1. Gândiți-vă la situațiile din viața dumneavoastră profesională care vă deranjează, vă provoacă frustrări, vă îngrozesc sau vă înfurie.

Pasul 2. Clasificați-le adăugînd în dreptul fiecăreia un număr ce denotă frecvența cu care o observați la alții – de la 1 (cel mai rar) la 10 (cel mai frecvent).

Pasul 3. Determinați care nevoie nu este împlinită în cazul dumneavoastră, apoi discutați despre acest lucru cu un coleg, pentru a afla părerea lui cu privire la ce puteți face.

Pasul 4. Planificați o întîlnire cu managerul sau o altă parte interesată pentru a discuta despre modurile de lucru care vă permit să vă împliniți nevoile. În cursul discuției, parcurgeți fiecare dintre cele cinci nevoi și aflați cum anume puteți ajuta persoana respectivă.

Uneori, persoana cu care aveți probleme este managerul dumneavoastră direct, iar acest exercițiu vă va ajuta să creați

înțelegere și să aveți o discuție constructivă despre ceea ce vă deranjează sau vă supără pe amîndoi.

Dacă aveți nevoie de inspirație pentru a face acest exercițiu, iată cîteva exemple.

Situații	Nivel	Motiv
Oamenii reacționează cînd sînt cicăliți – mai ales cînd li se spune același lucru de două ori într-un interval de cinci minute.	3	Nevoia de înțelegere
Oamenii reacționează cînd nu-mi țin promisiunile.	5	Nevoie de încredere
Oamenii reacționează cînd întîrzii să-mi onorez promisiunile.	4	Nevoia de control
Oamenii nu petrec suficient timp liber împreună/nu socializează suficient.	1	Nevoia de apartenență
Oamenii reacționează cînd muncesc din greu pentru a-mi îndeplini sarcinile la timp cînd toți ceilalți au plecat acasă.	2	Nevoia de auto-dezvoltare

Sper că acest exercițiu vă va ajuta să-i înțelegeți mai bine pe oamenii cu care interacționați.



4. Comportamente la ședințe

Acest exercițiu vă propune o serie de metode prin care puteți manifesta înțelegere la o ședință.

1. La începutul ședinței, verificați pe scurt starea emoțională – întrebați pe toată lumea cum se simte, pe o scară de la 0 la 10, și acordați fiecărei persoane un minut pentru a spune cum îi merge și ce simte. Dacă cineva răspunde „bine”, rugați-l să spună mai mult. Dacă punctajul cuiva este foarte redus (de pildă, între 0 și 2), rugați persoana să-i spună altcuiva, mai tîrziu, ce se petrece, dacă este vorba despre ceva prea personal pentru a fi discutat într-o ședință. Dacă este ceva legat de

performanța echipei, nu de performanțele individuale, puteți discuta despre asta la ședință, cu condiția ca echipa să fi stabilit niște reguli de interacțiune.

2. Când aveți de-a face cu un comportament inacceptabil, întrebați care este motivul și încercați să aflați ce se ascunde în spatele lui. Puneți întrebări și ascultați.
3. Încurajați-i pe membrii echipei să-și acorde întreaga atenție unul altuia la ședințe. Cereți-le oamenilor să pună deoparte telefoanele mobile și caietele de notițe pentru a se conecta cu persoana care vorbește.
4. Dacă cineva spune un lucru pe care nu-l înțelegeți pe deplin, sau dacă are altă părere decât dumneavoastră, puneți-i întrebări pînă cînd l-ați înțeles.
5. La sfîrșitul fiecărei ședințe, întrebați dacă mai vrea cineva să adauge ceva.

Dacă treceți prin aceste etape la fiecare ședință, veți deveni proactiv în ce privește crearea unui nivel mai bun de înțelegere în cadrul echipei.

Pentru a lucra mai mult cu înțelegerea, vă recomand ca în continuare să vă ocupați de abilitățile și rezultatele evidențiate mai jos:

Harta rezilienței emoționale Înțelegerea



Capitolul 6

Preocuparea

Nimănui nu-i pasă cât de multe știi câtă vreme nu știe cât de mult îți pasă.

Theodore Roosevelt, președinte al SUA

Acest capitol vă prezintă:

- o perspectivă asupra valorii pe care o aduce preocuparea, pe lângă empatie și înțelegere;
- o descriere clară a comportamentelor dintr-o echipă care denotă preocupare;
- diferența dintre validare și invalidare și cum vă ajută acest lucru să munciți eficient în cadrul unei echipe;
- măsuri practice pentru a cultiva încrederea într-o echipă;
- ocazia de a reflecta la contribuția pe care o aduceți fiecărui membru al echipei dumneavoastră, ca să aflați ce alte măsuri puteți lua pentru a da dovadă de mai multă preocupare.

Preocuparea

**A le arăta colegilor că sînt importanți,
ca să fie capabili să dea tot ce au mai bun în ei**

Preocuparea se referă la măsura în care îi tratați pe ceilalți cu bunăvoință și respect. Printre altele, ea presupune să le susțineți eforturile și să-i ajutați să-și împlinească nevoile. Într-o echipă ai cărei membri se apreciază, se respectă și se sprijină reciproc,

oamenii sînt legați printr-un sentiment de compasiune, pe lîngă empatie și înțelegere.

Preocuparea este unul dintre comportamentele ce diferențiază o echipă excepțională de una mediocră. Echipele își îmbunătățesc performanțele cu 25% atunci cînd cultivă inteligența emoțională a echipei (Druskat și Wolff, creatorii teoriei competenței emoționale de echipă, 2015). Comportamentele ce denotă preocupare au legătură cu inteligența emoțională a echipei.



Prin intermediul resurselor online, puteți accesa mai multe informații despre acest sistem de lucru.

Membrii unei echipe pot manifesta preocupare unul față de altul chiar și atunci cînd există conflicte. Ca să ne pese de o persoană nu e nevoie să fim ca ea sau să socializăm cu ea. Preocuparea nu este un comportament care se manifestă doar atunci cînd colegii socializează în afara contextului profesional. Orice membru al echipei se poate arăta preocupat de un coleg, un vizitator sau o parte interesată. Preocuparea transcende ierarhia și autoritatea. De obicei ea presupune acțiuni frecvente și nu un comportament pe care îl manifestăm o singură dată, o serie de lucruri mărunte care, cu timpul, dau naștere unui sentiment de afecțiune – un cuvînt de mulțumire, un gest de apreciere a unei sarcini bine îndeplinite, o mîna de ajutor întinsă în momentele dificile.

Preocuparea poate fi observată și în situații conflictuale. Ea presupune să vedem care este perspectiva celuilalt și să-i recunoaștem validitatea, să înțelegem corect de ce s-a ajuns la conflict și să facem un lucru pozitiv prin care să-i transmitem celuilalt că ne pasă de el. Dacă un membru al echipei este victima unui atac, preocuparea înseamnă să nu tolerăm agresivitatea, lipsa de respect sau impolitețea din partea unui alt membru al echipei sau a altor persoane.

Cînd avem o neînțelegere cu cineva, preocuparea înseamnă să-i arătăm că ne pasă de el, chiar dacă e supărat pe noi sau nu

e de acord cu noi. Ea presupune să acceptăm realitatea schimbătoare a muncii în echipă, să acceptăm faptul că toți ne schimbăm, toți facem greșeli și avem perspective diferite, ceea ce poate fi un lucru util.

Deși nu e ușor, în momentele dificile e important să facem ceva pentru a ne implica mai mult în relația cu celălalt și a vorbi despre speranțele și temerile sale în loc să-l ignorăm. De asemenea, preocuparea presupune să-i ascultăm și să-i atragem în joc pe colegii noștri mai tăcuți. În unele situații, ea presupune să ajutăm un membru al echipei care are foarte mult de lucru să-și îndeplinească sarcinile profesionale la timp, înaintea unui termen important.

Pe scurt, preocuparea înseamnă să facem ce e corect, nu ce e ușor.

Observații practice

1. Ne putem manifesta preocuparea printr-un simplu mulțumesc, un compliment sau aprecierea cuiva care ne-a ajutat. Pare ceva simplu, dar nu se întâmplă foarte des.
2. În echipele ai căror membri știi să arate că le pasă de ceilalți, deseori vom auzi la ședințe lucruri precum „Cine nu și-a spus încă părerea? Mai are cineva ceva de adăugat? Există și alte puncte de vedere despre această problemă?”.
3. La unele firme, din păcate, am remarcat o lipsă șocantă a preocupării față de alții. Îmi aduc aminte că am vizitat sediul unei bine-cunoscute companii pentru a le prezenta rezultatele unor studii. Sala de ședințe unde avea loc întâlnirea a trebuit să fie folosită pentru resuscitarea de urgență a unui angajat care leșinase. Acest lucru a scos la iveală unele semne vizibile de frustrare în rîndul cîtorva manageri participanți la întâlnire, care s-au arătat nemulțumiți că paramedicii au folosit sala de ședințe. Eu aș numi această atitudine o indiferență sau o lipsă de preocupare extremă.

4. Focalizarea asupra obiectivelor și preocuparea față de ceilalți nu se exclud reciproc. Din câte am constatat, organizațiile în care sînt prezente ambele aspecte se bucură de cel mai mare succes în domeniul lor.



Ce trebuie să știți

1. Cercetările asupra unor echipe de la nivelul conducerii superioare au arătat că cel mai important factor de predicție a performanțelor organizației era raportul dintre afirmațiile pozitive și cele negative în timpul interacțiunilor. Acesta avea un impact de două ori mai mare decît orice alt factor. În organizațiile ultraperformante, raportul era de 5,6 afirmații pozitive la o afirmație negativă. În organizațiile cu performanțe medii, raportul era de 1,85 la 1, iar în cele cu performanțe slabe, de 0,36 la 1 (Vanette și Cameron, 2009).

2. Faptul de a ne exprima recunoștința în mod regulat este asociat cu o sănătate fizică mai bună, un nivel mai ridicat de optimism, un grad mai ridicat de progres către atingerea obiectivelor, o stare emoțională bună și tendința de a-i ajuta pe alții (Emmons și Crumpler, 2000).

3. Un studiu din 1990 realizat de Robert Baron (Ryback, 1998) a descoperit că „părerile negative sau critice erau considerate o sursă mai importantă de conflicte și frustrare decît disputele legate de putere, lipsa de încredere sau conflictele dintre personalități”. Criticismul distruge o parte a persoanei, iar încurajarea o susține. În acest caz, ce e de făcut atunci cînd comportamentul negativ al unei persoane la locul de muncă presupune un feedback negativ? Nu putem primi toți, întotdeauna, feedback pozitiv. Însă trebuie să avem grijă să ne spunem părerea cu atenție și preocupare față de persoana respectivă. (Această temă va fi abordată în capitolul 11, „Dialogul”, în secțiunea despre feedback.)



Faceți cunoștință cu Yasmine

Cineva cu care am avut plăcerea să lucrez era exemplul perfect de persoană grijulie, preocupată de ceilalți. Yasmine a fost șefă de echipă timp de mulți ani, în diferite organizații. Biroul ei este plin de fotografii, cadouri și citate superbe. Toate aceste obiecte le-a primit de la colegii și oamenii apropiați. De ce? Întrucît investește foarte

multă energie în a le mulțumi celorlalți și a-și aminti zilele lor speciale (zile de naștere, aniversări). A avansat în carieră, însă nu și-a pierdut această calitate esențială a preocupării față de ceilalți. Rareori întâlnim asemenea persoane în lumea afacerilor. Gesturile mărunte de afecțiune au un impact important asupra relației cu colaboratorii noștri.



Observați persoanele de la lucru ce par să aibă o atitudine grijulie:

- Ce întrebări le pun celorlalți când vor să manifeste preocupare în cadrul echipei?
- Cît de des observați comportamente ce denotă preocupare față de ceilalți?
- Ce acțiuni par să aibă cel mai mare impact asupra celorlalți?
- Cît de des manifestă preocupare liderul echipei?

Analizați-vă cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Cum începeți și încheiați de obicei e-mailurile de la locul de muncă?
- Cît de ușor vi se pare să faceți gesturi de bunăvoință față de colegii dumneavoastră apropiați și față de șefii dumneavoastră?
- Când ați făcut ultima dată un gest altruist pentru membrii echipei dumneavoastră? Ce anume ați făcut și ce impact pozitiv a avut?



Validare

Unul dintre secretele rezilienței emoționale a echipelor este capacitatea de a distinge între validare și invalidare. Pentru început, haideți să definim acești termeni.

A *valida* înseamnă a recunoaște, a accepta, a înțelege și a susține pe cineva și sentimentele sale – pe scurt, a accepta individualitatea cuiva. În momentele dificile, deseori, avem nevoie doar să ne simțim validați. La locul de muncă, în condiții normale, ne place să auzim cît de mult ne apreciază alte persoane. Deseori mă surprinde să văd cum oamenii efectiv se luminează la față

în timpul ședințelor atunci când li se face un compliment. Asta nu se întâmplă prea des într-un context profesional, așa cum ar fi de dorit.

A invalida înseamnă a acționa într-un mod ce respinge, ignoră, ia peste picior, tachinează sau judecă o persoană ori diminuează importanța trăirilor sale. Invalidarea înseamnă mai mult decât respingere, întrucât ea nu implică doar dezaprobarea a ceea ce simțim, ci și că sîntem, în esență, anormali. Invalidarea este una dintre cele mai contraproductive metode de a încerca să ne gestionăm emoțiile. Ea distruge încrederea, creativitatea și individualitatea. A-i spune unei persoane că nu trebuie să simtă ceea ce simte este ca și cum i-ai spune apei că nu trebuie să fie udă, ierbii că nu trebuie să fie verde sau pietrelor că nu trebuie să fie tari. Ceea ce simte o persoană este cît se poate de real. Sentimentele unei persoane există cu adevărat, fie că ne plac sau nu, fie că le înțelegem sau nu. Respingerea unei emoții înseamnă respingerea realității; înseamnă a lupta contra naturii și poate fi considerată o infracțiune împotriva naturii, o crimă psihologică sau uciderea sufletului. Este ceva cît se poate de frustrant, obositor și inutil.

Într-o echipă, invalidarea îmbracă anumite forme. Uneori ea presupune refuzul de a le furniza oamenilor informații despre rezultatele lor sau folosirea de atacuri personale precum sarcasmul sau un ton agresiv. Aceste comportamente provoacă de obicei una sau mai multe dintre următoarele reacții: apărare, tensiune, antagonism, găsirea de scuze sau evitarea responsabilității, ignorarea liderului și, în ultimă instanță, plecarea din organizație.

Lucrul cu preocuparea

Exercițiile din acest capitol se referă la câteva aspecte distincte ale preocupării.

Ele vă vor ajuta să vă cultivați și manifestați această însușire.



Reflecție: crearea încrederii

Acest exercițiu presupune să reflectați la cinci caracteristici ale unei relații puternice și să decideți pe care dintre ele trebuie să le cultivați în fiecare dintre relațiile dumneavoastră de la locul de muncă.

Pentru început, notați ce înseamnă pentru dumneavoastră fiecare dintre aceste cuvinte, apoi stabiliți cum puteți pune în practică acea calitate pentru a vă manifesta preocuparea față de membrii echipei.

	Ce înseamnă pentru mine această caracteristică	Cum poate fi manifestată în cadrul echipei
Onestitate		
Respect		
Aprecieri		
Sprijin/validare		
Ascultare		



Puteți descărca un șablon pentru această activitate din secțiunea de resurse online.

Exerciții de cultivare a preocupării

Întotdeauna putem face ceva pentru a spori nivelul de preocupare dintr-o echipă. Exercițiile din secțiunea de față vă pot ajuta în acest sens.

- *Validare și invalidare* – un mod de a face distincție între comportamentele ce denotă preocupare față de ceilalți și cele indiferente.
- *Contribuție la membrii echipei* – gândiți-vă la fiecare persoană și la ce puteți face practic pentru a vă manifesta preocuparea față de ea.

- *Grijă exagerată* – cum să procedați ca să nu deveniți prea grijuliu.
- *Ponturi pentru fiecare zi* – sugestii privind modul în care să vă exprimați preocuparea față de ceilalți când comunicați cu ei prin e-mail sau mesaje text.



1. Validare și invalidare

Gîndiți-vă cum vă comportați în echipa dumneavoastră. Bifați toate elementele care vi se potrivesc; dacă e posibil, faceți exercițiul împreună cu un coleg.

Cum mă comport în echipă: validare	Cum mă comport în echipă: invalidare
Accept, înțeleg și susțin sentimentele celorlalți.	Le spun altora că nu ar trebui să se simtă așa cum se simt.
Recunosc și accept identitatea unică și individualitatea celorlalți.	Le ordon altora să nu simtă ceea ce simt.
Le permit celorlalți să-și exprime fără grijă gândurile și emoțiile.	Le spun altora că sînt prea sensibili și că dramatizează.
Îi asigur pe ceilalți că îi voi accepta chiar dacă îmi spun ce gîndesc.	Îi ignor pe ceilalți.
Îi asigur pe ceilalți că e în regulă să simtă ceea ce simt.	Îi judec pe ceilalți.
Le comunic celorlalți că le respect punctul de vedere.	Îi fac pe oameni să creadă că e ceva în neregulă cu ei fiindcă simt ceea ce simt.
Îi ajut pe ceilalți să se simtă auziți, recunoscuți, înțeleși și acceptați.	Resping identitatea și individualitatea celorlalți.
Ascult și îmi exprim acordul non-verbal (de pildă, încuviințez din cap).	Sînt un ascultător prost – am prea multe gînduri cînd ar trebui să-i ascult pe ceilalți.
Am răbdare atunci cînd alții nu sînt pregătiți să vorbească.	Nu am răbdare și deseori bat din degete sau din picioare ori mă agit.

Mă ofer să ascult.	Deseori nu mă ofer să ascult punctele de vedere ale celorlalți, mai ales când e vorba despre emoții.	
Sînt prezent fizic și emoțional alături de ceilalți.	Mi se pare greu să rămîn prezent și focalizat pe ceea ce îmi spune cineva.	
Număr total de validări:	Număr total de invalidări:	



2. Contribuție față de membrii echipei

Întrebați-vă cum puteți contribui la viața fiecărei persoane care lucrează cu dumneavoastră și luați măsuri pentru a vă pune ideea în practică; luați-vă un angajament față de persoana respectivă și folosiți-vă influența personală, pe lângă abilitățile practice sau tehnice.

Numele membrului echipei	Cum pot contribui



3. Preocupare ori salvare

Folosiți descrierea de mai jos pentru a vă da seama când aveți tendința să-i salvați pe alții; salvarea altora reprezintă o preocupare exagerată față de ei, care vă împiedică să vă ocupați de propriile nevoi. Acest lucru are un efect distructiv asupra relațiilor de la locul de muncă.

În mediul profesional nu prea e loc pentru emoții negative, întrucît regula nescrisă tipică este „Nu e bine să simți”. Prin urmare, ne suprimăm emoțiile, chiar dacă în sinea noastră sîntem supărați. Apoi ne purtăm ca și cum nu am avea nici o problemă, întrucît o altă regulă de la locul de muncă este că trebuie să fim puternici, independenți și autonomi. E preferabil să nu ne arătăm vulnerabilitatea.

Așadar, în mod firesc, atunci cînd cineva nu se mai poate stăpîni și izbucnește, de obicei vrem să-i venim în ajutor (în timp ce ceilalți o iau la goană). Dar motivul nu este neapărat acela că ne pasă de persoana respectivă. Mulți dintre noi vor să-i sară în ajutor fiindcă nu suportă să vadă pe cineva în dificultate. Prin urmare, o ajutăm pentru a ne diminua propriul disconfort. Alții îi vin în ajutor pentru a obține aprobare și validare din partea colegilor sau a șefilor.

Dacă vă recunoașteți în cele de mai sus și credeți că aveți o vocație de salvator, gîndiți-vă cum se manifestă aceasta în cazul dumneavoastră. Cînd un coleg se confruntă cu o problemă, salvatorul din dumneavoastră se mobilizează și presupune că respectivul are nevoie de ceva, de ajutor practic sau de sprijin, și vă asumați sarcina de a-l ajuta ori salva? Sau sînteți capabil să rămîneți centrat și să-l susțineți într-o manieră sănătoasă?

Există trei motive principale pentru a salva pe cineva:

1. Frica de a ne simți inconfortabil cînd vedem pe cineva care suferă (senzație de disconfort).
2. Frica de a nu fi afectată relația dacă nu sărim la timp în ajutorul persoanei respective (sentiment de pierdere).
3. Dorința de a obține aprobarea unor persoane ale căror păreri le apreciem, cum ar fi a șefului (sentimentul că e posibil să cîștigăm ceva).

Haideți să luăm un exemplu. În copilărie, multe persoane erau respinse, abandonate, făcute de rușine și chiar umilite dacă nu veneau în ajutorul părinților. Pe de altă parte, cînd erau

excesiv de grijulii cu alții, erau recompensate cu laude și aprecieri fiindcă erau fete sau băieți cuminiți. La vîrsta adultă, dacă ne asumăm riscul să nu sărim în ajutorul celorlalți și sîntem dispuși să fim noi înșine, e posibil să simțim frica din copilărie de a pierde relația; iar ca urmare nu spunem ce vrem ca să nu îl supărăm pe celălalt. A avea încredere că e în regulă să ne simțim inconfortabil și să spunem ce credem sau ce simțim pare să contrazică tot ce am învățat în copilărie.

Prin urmare, reziliența emoțională presupune să le acordăm atenție altora fără să renunțăm la noi înșine, pentru a ne gestiona propria senzație de disconfort și a fi alături de colegii noștri fără a dori ceva în schimb.

Iată o distincție utilă între preocupare și salvare:

Salvare: încercăm să facem pe cineva să se simtă mai bine fiindcă vrem să ne placă, sau impulsul de a-l ajuta vine din propria noastră teamă ori propriul nostru disconfort și din dorința de a scăpa de senzațiile inconfortabile pe care le avem cînd persoana se află într-o situație dificilă. Transmitem un mesaj de genul următor: „Nu am încredere că poți avea singur grijă de tine. Ai nevoie de mine și de ajutorul meu”. Acest lucru vă face să vă simțiți valoros fiindcă sînteți o persoană atît de grijulie. Oferind ajutor, vă simțiți validat, ceea ce vă face plăcere sau chiar vă trezește un sentiment de mîndrie. În acest caz, celălalt simte că e ceva în neregulă în interacțiunea voastră. Salvatorul nu e în contact cu propriile sale nevoi, pe care și le împlinește în mod indirect, oferind ajutor.

Preocupare: a ajuta sau a servi pe cineva fiindcă ne pasă cu adevărat de el. Poate că persoana respectivă nu are nevoie de noi sau de ajutorul nostru, dar simțim chemarea de a fi alături de ea. Nu ne pierdem pe noi înșine în gestul de a ajuta. De fapt, nici măcar nu e nevoie să facem ceva concret (deși e posibil să facem), întrucît ceea ce simțim în interior transmite mesajul: „Te accept așa cum ești”. În consecință, celălalt se simte acceptat și susținut de noi.

Data viitoare cînd un coleg de serviciu se confruntă cu o problemă, observați-vă reacția. Vreți să-l salvați? Vă simțiți chemat să-i veniți în ajutor pentru a vă diminua propriul disconfort? Vă simțiți acceptat fiindcă v-ați oferit ajutorul?

În ultimă instanță, care este prețul unui asemenea comportament? Deveniți mai puțin disponibil față de prieteni și de cei dragi fiindcă sînteți ocupat să salvați pe toată lumea? Și cum este pentru dumneavoastră să primiți ajutor? Îi lăsați pe alții să vă ajute sau dumneavoastră sînteți cel care vine mereu în ajutorul celorlalți? Nu cumva aveți niște resentimente?

Dacă vreți să învățați cum să vă arătați preocuparea față de ceilalți, e bine să înțelegeți de unde vine tendința de a-i salva pe alții. Ce anume ne determină să-i ajutăm pe alții și ne servește atît nouă, cît și celor de care ne pasă? Odată ce înțelegem motivația și prețul comportamentului nostru, putem alege o direcție care ne permite să obținem ceea ce dorim de la munca noastră.



4. Idei pentru fiecare zi

E-mailuri

Iată cîteva sugestii referitoare la cum să vă manifestați preocuparea față de ceilalți prin intermediul mesajelor e-mail și text.

Următoarele exemple vă prezintă cîteva formule de început și încheiere. Poate fi util să le parcurgeți și să observați schimbările subtile care transmit atenție față de destinatar.

E-mail

Bună tuturor,

Vreau să vă amintesc de întîlnirea noastră din septembrie, care va avea loc *miercuri, 24 septembrie, de la ora 10.*

Varianta mai bună

Bună tuturor,

Sper că sînteți bine cu toții și vă bucurați de ultima parte a verii.

Vreau să vă amintesc de întîlnirea noastră din septembrie, care va avea loc *miercuri, 24 septembrie, de la ora 10*.

E-mail

Alex,

Un coleg mi-a sugerat să te contactez; sper că mă poți îndruma în direcția corectă.

Varianta mai bună

Bună ziua, Alex,

Sper că ești bine. N-am mai vorbit demult și aștept cu nerăbdare vești de la tine.

Cineva mi-a sugerat să te contactez; sper că mă poți îndruma în direcția corectă.

Lucrurile mărunte

Dacă ai grijă de lucrurile mărunte, cele importante se vor rezolva de la sine. Poți dobîndi mai mult control [...] acordînd atenția cuvenită lucrurilor mărunte.

Emily Dickinson, poetă americană

Iată cîteva sugestii privind lucrurile mărunte care pot avea efecte importante:

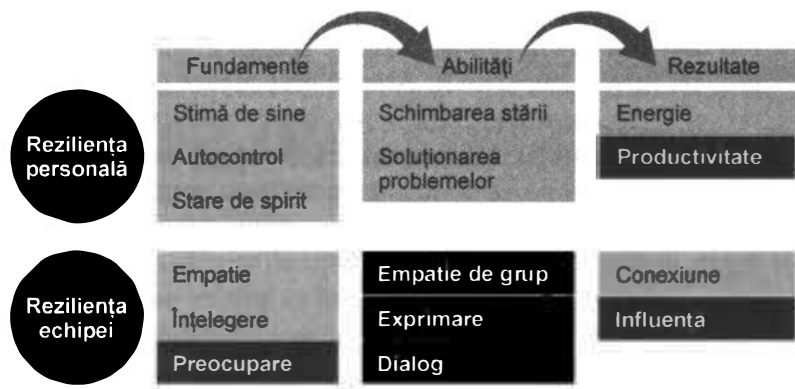
- Întrebați: „E totul în regulă?” atunci cînd un coleg pare supărat, trist sau furios. Faceți ce e bine, nu ce e ușor. Apreciați eforturile cuiva care a făcut un lucru bun. Mulțumiți. Acordați atenție vizitatorilor, urîndu-le bun venit și oferindu-le ceea ce au nevoie (apă, ceai, gustări).

- Faceți gesturi binevoitoare fără nici un motiv. De pildă, scoateți în evidență punctele forte ale cuiva; aduceți flori la lucru; oferiți-vă să-i cumpărați unui coleg masa de prînz; oferiți colegilor fructe proaspete; participați la aniversările de la locul de muncă; ajutați un membru al echipei care nu-și mai vede capul de treburi înaintea termenului-limită; manifestați preocupare față de părțile interesate, ascultîndu-le nevoile.
- Discutați față în față cu o persoană care se confruntă cu dificultăți (o problemă de sănătate, datorii financiare sau un deces în familie, de exemplu), pentru a-i arăta că vă pasă de ea; ascultați-i pe cei care au nevoie; îmbrățișați-vă colegul deprimat (dacă relația dintre voi v-o permite); întindeți o mîna de ajutor cuiva care trece prin momente grele.
- Fiți mai obiectiv în ce-i privește pe colegii dificili (de exemplu, cei furioși sau critici). Arătați preocupare față de membrii echipei, chiar dacă sînt supărați pe dumneavoastră sau nu sînt de acord cu dumneavoastră. Imaginați-vă cu ce probleme e posibil să se confrunte ori din ce motiv sînt triști sau furioși. Vedeti imaginea de ansamblu. Căutați să-i înțelegeți mai bine pe colegi. Observați și acceptați punctul de vedere al celuilalt. Acceptați faptul că toți ne schimbăm, că toți facem greșeli, că avem perspective diferite și asta poate fi util. Încercați să vă formați o perspectivă corectă asupra motivului pentru care ceilalți au ajuns acolo unde au ajuns. Amintiți-vă că membrii echipei dumneavoastră nu reprezintă doar un număr; atenția și bunăvoința vor avea un impact pozitiv asupra echipei.
- Nu tolerați impolitețea, lipsa de respect sau grosolănia din partea unui alt membru al echipei sau din partea altora. Rețineți că un plus de înțelegere și bunăvoință în echipă vă îmbogățește enorm viața de la locul de muncă.
- La ședințe, atrageți-i în discuție pe membrii mai tăcuți, care nu au spus nimic. În situațiile conflictuale, faceți un efort concertat pentru a antrena persoana în discuție și a vorbi despre speranțele și temerile ei, în loc să o ignorați.

- Dacă în cadrul echipei dumneavoastră nu există deocamdată o procedură clară, propuneți un sistem care să îi permită fiecărui membru să-i asculte pe ceilalți, să afle ce se petrece în munca lor și cu ce probleme se confruntă. Sînt echipe în care, la începutul unei ședințe, fiecare membru face un scurt rezumat al situației, într-o singură frază.

Pentru a acționa mai mult în ce privește preocuparea, vă recomand ca în continuare să acordați atenție abilităților și rezultatelor evidențiate mai jos:

Harta rezilienței emoționale Preocuparea



Partea a II-a

Abilitățile

Abilitățile reprezintă măsurile practice pe care le putem lua pentru a depăși dificultățile pe care le avem în ce privește *fundamentele*.

După ce ați descoperit cele șase fundamente și (sper că) ați citit capitolele despre elementele cele mai importante în cazul dumneavoastră, sînteți pregătit să învățați și să exersați abilități care vă ajută să vă dezvoltați reziliența emoțională. Aceste abilități vă permit să acționați, indiferent de problemele pe care le aveți în ce privește fundamentele.

În cazul abilităților, întrebarea care se pune este: „Cum mă pot adapta ca să fac față emoțiilor dificile?”. Acest lucru presupune capacitatea de a rezolva în mod eficient problemele legate de alte persoane atunci cînd sînt emoții în joc.

Veți învăța despre cinci abilități care vă permit să faceți ce e nevoie în situațiile dificile din punct de vedere emoțional de la locul de muncă.

Uneori va fi necesar să vă schimbați starea emoțională. Într-o echipă, acest lucru presupune să vă exprimați gîndurile și emoțiile astfel încît să fiți înțeles cu claritate, să deveniți conștient de emoțiile grupului și, în fine, să inițiați o discuție atunci cînd lucrurile nu merg bine.



Fiecare dintre cele cinci abilități este legată de modul în care folosim emoțiile la locul de muncă. Învățînd să folosim aceste abilități în mod eficient, ne vom spori eficacitatea și vom obține rezultate mai bune.

1. *Schimbarea stării de spirit*, pentru a alege starea care vă ajută cel mai mult să obțineți rezultatul dorit.
2. *Soluționarea problemelor* legate de emoțiile care apar și utilizarea informațiilor emoționale pentru a lua decizii cu privire la ce e de făcut în continuare.
3. *Exprimarea* emoțiilor în mod eficient, pentru ca alții să vă înțeleagă cu claritate, mai ales atunci când aveți dificultăți sau ceva nu merge conform planului.
4. *Empatia de grup* presupune să citiți emoțiile celorlalți în situații de grup și să decideți dacă aceste emoții pot contribui în mod constructiv la ceea ce vreți să faceți.
5. *Inițierea unui dialog* despre emoțiile care ies la suprafață, inclusiv cum oferiți feedback despre situația respectivă.

Capitolul 7

Schimbarea stării de spirit

Cînd schimbăm obiectul atenției noastre, emoțiile noastre se schimbă.

Frederick Dodson, autor și profesor american

Acest capitol vă prezintă:

- dovezi clare că starea emoțională ne influențează rezultatele profesionale;
- exerciții de reflecție pentru a ne focaliza asupra aspectelor de durată ale schimbării stării emoționale;
- de ce este important să fim conștienți de modul în care ne simțim la nivel fizic, printr-o scanare a corpului;
- instrumente și sugestii pentru schimbarea imediată a stării emoționale, inclusiv metode de a fi prezenți și amintirea unor clipe în care am trăit sentimente de bucurie pură;
- ce sînt factorii declanșatori ai reacțiilor emoționale la locul de muncă și ce e de făcut cînd simțim emoții puternice.

Schimbarea stării de spirit

Modificarea stării emoționale ca răspuns la evenimentele cotidiene

Definiția de mai sus are trei componente: să luați o *decizie conștientă* în ce privește starea dumneavoastră emoțională, să faceți asta *imediat* și să vă împliniți *nevoile* în situația cu care vă

confrunțați. Pentru a produce această transformare, trebuie să înțelegeți că starea emoțională curentă nu vă ajută și să alegeți o altă stare în mod conștient.

Sînteți îngrijorat sau v-ați supărat pe un coleg și vreți să vă liniștiți pentru a putea munci în continuare? Pentru unele persoane, schimbarea stării emoționale înseamnă capacitatea de a transforma o stare de spirit neplăcută, precum nervozitatea sau iritabilitatea. Pentru altele, înseamnă să-și dea seama că s-au lăsat absorbite de anumite tipare de gândire. Dacă învățăm să ne schimbăm starea emoțională, vom putea evita un eventual „atac” al nucleului amigdalian, cînd creierul emoțional reacționează și ne determină să facem sau să spunem lucruri pe care le regretăm ulterior. Imaginați-vă că un coleg vă întreabă dacă poate vorbi cu dumneavoastră între patru ochi sau că șeful dumneavoastră vă cheamă pe neașteptate la o ședință. Care este reacția dumneavoastră naturală? Vă duceți pur și simplu să vorbiți cu colegul sau la ședință ori începeți să vă faceți tot felul de scenarii: Oare colegul are de gând să-și dea demisia? Oare șeful o să-mi dea o veste proastă?

Cînd vă aflați într-o stare de anxietate, furie sau tristețe (vezi capitolul 1, „Stima de sine”, capitolul 2, „Autocontrolul” și capitolul 3, „Starea de spirit”), este firesc să vă lăsați absorbit de anumite tipare de gândire nesănătoase. E posibil să vă lăsați pradă gândurilor, închipuindu-vă tot felul de evenimente dramatice care nu au avut loc în realitate. Inventati diverse lucruri și vă imaginați cel mai nefericit scenariu. Judecați pripit și, dacă nu aveți suficient autocontrol sau destulă stimă de sine pentru a vă opri la timp, puteți lua decizii greșite. E posibil să dați vina pe cei din jur și să vă victimizați.

Prin urmare, ce e de făcut cînd vă dați seama că se impune o schimbare a stării emoționale?

Dacă sînteți flămînd, furios, singur sau obosit, poate fi nevoie să vă ocupați de dumneavoastră și să observați cîtă energie investiți în a-i înfrunta pe ceilalți. Corpul nostru fizic poate avea un impact important asupra stării noastre emoționale. Dacă

sînteți mult prea serios și blocat într-un tipar de gîndire, poate fi nevoie să faceți mai multă mișcare, să rîdeți sau să vă exprimați spiritul jucăuș.

Primul pas este să vă dați seama că, în momentul respectiv, ceea ce simțiți sau gîndiți nu vă este benefic, iar asta presupune să fiți conștient tot timpul de starea dumneavoastră emoțională. Deși schimbarea stării se referă în principal la modificarea imediată sau pe termen scurt a trăirilor și a stării emoționale, dacă o aplicați în mod repetat, aveți șanse bune să creați o schimbare pe termen mediu și lung a modului în care gestionați emoțiile la locul de muncă. În consecință, vă veți simți mai împlinit și mai fericit.

Persoanele care sînt capabile să facă aceste schimbări au șanse mai mari să-și revină în urma unor dificultăți emoționale de la locul de muncă și să-și păstreze reziliența. Sînt capabile să depășească perioade îndelungate de anxietate sau chiar depresie. Sînt agile și iau decizii bune pe loc.

Un mic amănunt esențial: ceea ce recomand eu este o schimbare pozitivă și sănătoasă a stării emoționale. Nu spun că trebuie să ne reprimăm emoțiile, să le ascundem sau să le anesteziem prin consumul de alcool, cofeină sau alte substanțe dăunătoare. Vă sugerez ca, de mai multe ori pe zi, să luați o scurtă pauză și să observați cum vă simțiți.

Observații practice

1. Multe persoane au impresia că emoțiile lor reprezintă un dat, și de aceea ideea de a le schimba s-ar putea să li se pară neobișnuită.
2. Mediul de la lucru în ansamblul său, inclusiv condițiile de muncă, relația cu membrii echipei și cu șeful, poate avea un impact asupra felului în care vă simțiți. În funcție de locul dumneavoastră de muncă, schimbarea stării emoționale poate fi un proces mai dificil sau ar putea fi nevoie să o folosiți mai des decît v-ați dori.

3. În orice context profesional, a fi eficient presupune să vă schimbați starea emoțională, întrucât scopul dumneavoastră este să rămâneți focalizat, centrat și să aveți grijă ca evenimentele să nu vă afecteze încrederea în propria persoană sau capacitatea de lucru.
4. Eu cred că atunci când cineva se simte foarte stresat la locul de muncă, poate fi extrem de util să se implice într-o activitate care necesită 100% atenție folosindu-și partea mai creativă a creierului. De pildă, le recomand clienților mei să descarce de pe iTunes o listă de melodii care-i pot ajuta să-și schimbe starea.



Puteți descărca această listă de melodii din secțiunea de resurse online.



Ce trebuie să știți

1. Studiile arată că, atunci când ne amintim de un eveniment dezgustător, în creier se activează aceleași căi neuronale ca în timpul producerii evenimentului respectiv. Cu alte cuvinte, amintirea unei experiențe generează același set de căi neuronale ca experiența propriu-zisă. Acesta este un motiv esențial pentru a învăța să ne transformăm emoțiile, fiindcă altminteri s-ar putea ca amintirea unui eveniment să rămână la fel de vie în mintea noastră ca și cum evenimentul respectiv ar continua să se producă, deși a avut loc cu mult timp în urmă (Carter, 1999).
2. Diverse studii au examinat impactul emoțiilor pozitive asupra funcționării fizice și mentale. Potrivit cercetătorilor de la Institutul HeartMath, capacitatea noastră de a ne autogenera o stare emoțională pozitivă și de a trece rapid, în mod intenționat, într-o stare coerentă din punct de vedere fiziologic poate fi cultivată și rafinată. Așadar, cu siguranță că merită să vă însușiți această abilitate.

În acest capitol, vă voi prezenta mai întâi două exerciții de reflecție, care pot fi foarte importante pentru a vă înțelege mai bine starea emoțională de la locul de muncă. Astfel veți începe

să deveniți conștient de emoțiile dumneavoastră, pentru a le putea transforma atunci când e nevoie.

- Aveți siguranță în carieră?
- Momente bune și momente proaste.



Reflecție: Aveți siguranță în carieră?

Acest exercițiu se referă la starea dumneavoastră emoțională de la locul de muncă și vă ajută să treceți în revistă emoțiile pe care le trăiți în prezent la lucru. Poate că sînteți angajat sau lucrați pe cont propriu. Poate că aveți un post tehnic, managerial sau administrativ. Poate că sînteți angajat cu normă întreagă, cu normă parțială sau cu contract de colaborare. Indiferent de situație, acest exercițiu vă permite să intrați în contact cu emoțiile pe care le trăiți acum – acceptare, tristețe, furie, frică sau bucurie.

Parcurgeți categoriile de mai jos și identificați emoțiile pe care le trăiți în prezent la locul de muncă. Încercuiți cîte un număr pe fiecare rînd.

1. *Acceptarea – asociată cu atașamentul*

Cît de des aveți următoarele experiențe?

	Niciodată	Uneori	Des	Foarte des	Întotdeauna
Un sentiment de camaraderie pentru membrii echipei sau alți colegi	0	1	2	3	4
O relație pozitivă cu o anumită persoană	0	1	2	3	4
Sînteți apreciat sau promovat	0	1	2	3	4
Sînteți felicitat pentru o treabă bine făcută	0	1	2	3	4
Oamenii observă detaliile a ceea ce faceți bine	0	1	2	3	4

2. Tristețea – asociată cu neajutorarea

Cît de des aveți următoarele experiențe?

	Niciodată	Uneori	Des	Foarte des	Întotdeauna
Ațiuni pe care nu le puteți controla și care trezesc emoții puternice	4	3	2	1	0
Obiective sau proiecte pe care conducerea le modifică ulterior	4	3	2	1	0
Eșecul unei persoane sau al unui proiect, care vă afectează	4	3	2	1	0
Restructurări sau concedieri	4	3	2	1	0
Un mediu de lucru anost	4	3	2	1	0

3. Furia – asociată cu nedreptatea

Cît de des aveți următoarele experiențe?

	Niciodată	Uneori	Des	Foarte des	Întotdeauna
Sînteți criticat de alții	4	3	2	1	0
Sugestiile sau comentariile dumneavoastră sînt ignorate	4	3	2	1	0
Organizația/angajatorul se comportă într-o manieră incorectă	4	3	2	1	0
Alții nu sînt productivi	4	3	2	1	0
Termene-limită strînse/foarte mult de muncă	4	3	2	1	0
Interacțiuni cu clienți/membri ai publicului furioși	4	3	2	1	0
Lipsă de cooperare din partea altora	4	3	2	1	0
Prostia/ignoranța altora	4	3	2	1	0
Lipsă de respect din partea altora	4	3	2	1	0

4. *Frica – asociată cu nesiguranța, mai ales în ce privește acțiunile dumneavoastră*

Cît de des aveți următoarele experiențe?

	Niciodată	Uneori	Des	Foarte des	Întotdeauna
Nu vă îndepliniți sarcinile	4	3	2	1	0
Postul dumneavoastră curent este în pericol	4	3	2	1	0
Supraviețuirea la nivel organizațional este în pericol	4	3	2	1	0
Amenințări din partea șefilor	4	3	2	1	0
Amenințări din partea clienților	4	3	2	1	0
Nu vă exprimați temerile față de șef/manager	4	3	2	1	0
Pericolul unei recesiuni în sectorul dumneavoastră	4	3	2	1	0

5. *Bucuria – asociată cu succesul*

Cît de des aveți următoarele experiențe?

	Niciodată	Uneori	Des	Foarte des	Întotdeauna
Plăcerea de a lucra în sine	0	1	2	3	4
Acțiuni pozitive din partea superiorilor	0	1	2	3	4
Acțiuni pozitive din partea colegilor sau a subordonaților	0	1	2	3	4
Laude din partea superiorilor	0	1	2	3	4
Vă distrați la lucru	0	1	2	3	4
Rîdeți	0	1	2	3	4

Calculați-vă punctajul total. Dacă ați obținut un punctaj între 85 și 128, puteți să vă considerați norocos.

Dacă ați obținut un punctaj între 43 și 84, poate fi util să discutați cu managerul dumneavoastră despre ce e de făcut ca să vă simțiți mai bine la locul de muncă (vezi capitolul 11, „Dialogul”).

Dacă ați obținut un punctaj sub 43, poate fi cazul să vă întrebați cu toată seriozitatea dacă locul de muncă actual este potrivit pentru dumneavoastră și de ce aveți nevoie pentru a vă schimba starea emoțională pe termen lung.



Reflecție: momente bune și momente proaste

Acest exercițiu presupune să reflectați la evenimentele majore din viața dumneavoastră profesională. Treceți în revistă întreaga dumneavoastră carieră și identificați cinci momente culminante, precum și cinci momente dificile. O idee este să trasați o linie ce reprezintă punctele de maximum, punctele de minimum și fazele de platou. Pentru fiecare asemenea moment, determinați ce anume se întâmpla atunci la locul de muncă și care erau principalele dumneavoastră sentimente cu privire la propria persoană, la viață și la alții. Separați sentimentele care vă ajută de cele care nu mai sînt de actualitate (însă s-ar putea să vă însoțească în continuare).



Puteți descărca un exemplu privind acest exercițiu din secțiunea de resurse online.



Faceți cunoștință cu Susan

Susan este șefa unei echipe compuse din 11 persoane care furnizează servicii prin intermediul unei rețele regionale de consultanți. M-a rugat să o ajut să-și rezolve problemele cu încrederea în sine apărute după o traumă personală majoră, în urma căreia abia dacă mai era în stare să lucreze. Susan revenise la serviciu de curînd și lucra împreună cu o participantă-cheie, Rachel, pentru a pregăti o întrunire delicată, cu o miză importantă, care urma să aibă loc peste trei luni. Motivul pentru care Susan

a apelat la coaching a fost dorința ei de a funcționa la potențialul maxim și a-și dezvolta reziliența emoțională pînă la întîlnirea respectivă, precum și de a-și reveni pe deplin de pe urma problemelor personale recente.

Cînd am vorbit pentru prima dată despre posibilitatea de a face consiliere pe tema rezilienței emoționale, Susan trecea prin niște momente extrem de dificile; îi era greu să se concentreze chiar și pe discuția noastră. Mi-am dat seama cîtă anxietate și presiune simțea în legătură cu ședințele de coaching și cu viața ei de fiecare zi; i-am auzit nevoia de a găsi soluții imediate. Susan se simțea descurajată cu privire la întîlnirea crucială care urma să aibă loc în curînd, avînd în vedere probabilitatea ridicată a unui rezultat negativ, care urma să-i afecteze încrederea în sine și cariera. Era clar de la început că ședințele de consiliere urmau să-i influențeze întreaga viață. Susan se temea că dacă nu avea să fie într-o stare de sănătate excelentă, urma să obțină un rezultat negativ. Era absolut esențial să învețe cum să-și schimbe starea emoțională, pentru a-și îmbunătăți încrederea în sine. Susan a practicat exercițiile din acest capitol, înțelegînd că lipsa ei de încredere în sine nu o ajuta deloc. Pentru a supraviețui, trebuia să învețe să-și schimbe starea emoțională.

Am vorbit despre impactul pe care urma să-l aibă această abilitate asupra sănătății ei emoționale, a conflictelor percepute privind echilibrul între viața personală și cea profesională și a relațiilor cu ceilalți.



Observați persoanele de la lucru ce par a avea o capacitate deosebită de a-și schimba starea emoțională:

- Cum vi se pare felul lor de a vorbi? Ce cuvinte folosesc pentru a-și transforma emoțiile?
- Ce impresie vă creează aceste persoane? Ce vă imaginați că fac ele din punct de vedere practic pentru a-și schimba starea emoțională?
- Ce aspecte ale modului lor de a fi ați dori să manifestați în mai mare măsură?

Analizați-vă cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Puteți identifica emoțiile care vă împiedică să avansați în direcția dorită la locul de muncă?
- Sînteți conștient de modul în care alegeți să vă exprimați emoțiile și să vă comportați?
- Aceste alegeri contribuie la sănătatea și fericirea dumneavoastră?

- Colegii dumneavoastră de muncă încurajează o gândire pozitivă sau una negativă, limitatoare?
- Credeți în capacitatea dumneavoastră de a vă schimba starea emoțională?
- În ce situații vi se pare cel mai dificil să vă transformați emoțiile? (De exemplu, când sînteți furios, trist sau speriat? În situații legate de o anumită persoană sau un anumit grup?)
- Cînd nu vă reglați starea emoțională, ce consecințe negative are acest lucru asupra interacțiunilor cu ceilalți?
- Cum influențează asta rezultatele de ansamblu pe care le doriți?



Conștientizare corporală

Starea noastră emoțională se reflectă la nivelul corpului; prin urmare, cînd sîntem triști, s-ar putea să stăm aplecați în față. Și reciproca e adevărată. Mai precis, corpul și postura noastră ne influențează emoțiile. O consecință a acestui fapt este că putem alege o postură corporală care favorizează o anumită emoție. Aceasta constituie o strategie importantă de transformare a stării emoționale. *Exercițiul de scanare corporală completă* presupune să deveniți conștienți de întregul corp și îl puteți efectua frecvent pentru a vă da seama cum se reflectă emoțiile trăite la nivelul corpului. *Scanarea corporală rapidă* reprezintă versiunea prescurtată a acestui exercițiu, pe care o puteți face la lucru atunci cînd ceva vă trezește o anumită emoție.



Din secțiunea de resurse online puteți descărca o înregistrare a acestor două exerciții.

Scanare corporală completă (5 minute)

- Inspirați profund... Îndreptați-vă atenția asupra gîtului: stă drept? Aplecat într-o parte? Este tensionat? Încercați să îl relaxați și echilibrați cît mai mult posibil. Mișcați-l ușor într-o parte și în alta.

- Acum treceți la umeri. Unul dintre ei stă mai sus decît celălalt? Stau aplecați în față? Rotiți-vă umerii de cîteva ori, înainte și înapoi. Observați dacă e mai bine.
- Inspirați profund din nou. Îndreptați-vă atenția asupra spatelui... Stă drept? Faceți o scurtă mișcare de întindere. Ridicați brațele în fața pieptului și trageți de ele, îndoind spatele cît mai mult. Apoi îndreptați spatele. După aceea întindeți brațele în spate, lipite, și scoateți pieptul în față.
- Inspirați profund din nou. Așezați ambele tălpi pe jos și înfigeți-le bine în podea.
- Inspirați adînc și închideți ochii. Ascultați-vă corpul. Ce simțiți? Percepeți vreo tensiune ușoară?
- Inspirați adînc din nou. Relaxați-vă. Relaxați maxilarele, lăsîndu-le să coboare ușor. Relaxați mușchii încordați ai frunții.
- Ascultați. Ascultați. Ascultați.
- Observați dacă mai există vreo parte a corpului unde persistă o senzație de tensiune sau încordare. Parcurgeți întregul corp și observați pînă unde se întinde acea senzație. Care părți ale corpului încearcă să compenseze tensiunea?
- Inspirați profund în mușchii tensionați. Continuați pînă cînd încep să se relaxeze. Acest lucru vă oferă acces la amintirile profunde ale emoțiilor neprocesate, care ne pot afecta în viața noastră profesională.

Scanare corporală rapidă (60 de secunde)

Cînd stați așezat, în picioare sau vă mișcați, ori cînd vorbiți cu cineva apropiat, încercați să observați senzațiile fizice din diferitele părți ale corpului:

- capul;
- gîtul;
- spatele;
- pieptul;

- brațele;
- mâinile;
- stomacul;
- picioarele – coapsele, genunchii, gambele;
- tălpile;
- felul în care stați în picioare/ședeți/vă mișcați – ca și cum ați fi o muscă de pe perete.

Instrumente pentru schimbarea stării emoționale

Acum vom vorbi despre modul în care ne putem schimba starea emoțională.

Instrumentele din această secțiune vă permit să vă cultivați capacitatea de a vă transforma emoțiile. Cu ajutorul lor, sute de clienți au reușit să creeze o schimbare permanentă.

În continuare vă prezint trei metode de schimbare a stării emoționale la locul de muncă:

- *prezența;*
- *amintirea unor momente de bucurie pură;*
- *factorii declanșatori ai emoțiilor.*



1. Prezența

Acesta este un instrument pe care îl puteți folosi oricând e nevoie să vă schimbați starea. De îndată ce observați că aveți o reacție emoțională, parcurgeți următorii patru pași:

1. *Relaxare* – respirați și eliberați tensiunile din corp.
2. *Detașare* – îndepărtați toate gândurile din minte.
3. *Respirație* – deveniți conștient de centrul corpului dumneavoastră, aflat chiar sub ombilic. Inspirați și expirați din acea zonă. Acest lucru vă ajută să vă limpeziți mintea. Ideal ar fi să practicați respirația în grupe de câte patru (inspirați pe patru timpi, țineți-vă respirația patru timpi, expirați patru timpi și țineți-vă din nou respirația patru timpi).

4. *Focalizare* (și implantare) – alegeți un cuvânt-cheie ce reprezintă cum vreți să vă simțiți în acest moment și repetați-l în sinea dumneavoastră: „Mă simt (noua emoție)”.

De asemenea, puteți face și următoarele:

- Învățați tehnici de *mindfulness* pentru a fi mereu în contact cu emoțiile dumneavoastră.
- Determinați cum vă simțiți în momentul prezent cu ajutorul următoarelor întrebări: Pe o scară de la 0 la 10, cât de *focalizat/deschis/energic* mă simt? Dacă ați obținut o notă mai mică decât 5 la una dintre întrebări, faceți ceva ca să vă schimbați starea.
- Când interacționați cu cineva, verificați în permanență ce gândiți și ce simțiți.
- Creați scenarii pentru cazul ideal și cazul cel mai nefericit. O metodă este să faceți pe avocatul diavolului cu dumneavoastră înșivă și, când este cazul, cu alții.
- Verificați corespondența dintre ceea ce simțiți și realitatea obiectivă. În particular, observați când expuneți fapte și când exprimați emoții.
- Rugați-i pe alții să vă întrebe ce simțiți.
- Când vă faceți o părere despre cineva sau ceva, strângeți informații de natură emoțională pentru a înțelege care sînt emoțiile implicate.
- Dezvăluirea propriilor gânduri și emoții vă poate ajuta să vă formați un punct de vedere obiectiv; cereți părerea celorlalți.



2. Amintirea unor momente de bucurie pură

Această metodă presupune să vă amintiți și să re trăiți o emoție pozitivă. Într-un interval de 60 de secunde, puteți să vă transformați starea emoțională, să vă schimbați fiziologia și să deveniți mai eficient și mai binedispus. Corpul dumneavoastră este

capabil să răspundă în decurs de doar cîteva respirații. Cheia este să exersați păstrînd în minte amintirea acelei emoții. Este o abilitate care se poate învăța. Apoi, cînd e necesar să vă schimbați starea, vă amintiți emoția respectivă. Metoda este adaptată după o tehnică numită Heart Lock-in, creată de Institutul HeartMath.

Amintiți-vă de niște momente cînd ați fost cu adevărat fericit. De exemplu:

- erați alături de oameni dragi;
- ați fost apreciat în public la locul de muncă;
- erați în vacanță, în locul dumneavoastră preferat – puteți retrăi toate priveliștile, mirosurile, sunetele și gusturile din acele momente;
- vorbeați la telefon cu un prieten, căruia îi spuneți ultimele noutăți, și rîdeți împreună;
- cineva v-a spus că ține la dumneavoastră și ați avut o senzație de căldură în tot corpul.

Acum închideți ochii, amintiți-vă un moment de acest gen și păstrați în minte senzația de fericire cît mai mult cu putință. Unele persoane preferă să facă acest exercițiu cu o muzică de fundal plăcută. Dacă vi se pare util, găsiți o melodie potrivită și faceți-vă timp în fiecare zi pentru a genera emoții pozitive.

Eu folosesc această tehnică înainte de a merge la întîlniri cu clienții și îmi schimbă complet starea emoțională, oricît de stresată sau de tensionată aș fi fost înainte.

Vă recomand să învățați tot setul de instrumente de la Institutul HeartMath pentru schimbarea stării emoționale, mai ales instrumentele neuronale (focalizarea pe inimă și respirația inimii), metoda de coerență rapidă (focalizare pe inimă, respirația inimii, senzațiile din inimă) și stop-cadru (surprinde momentul, coerență rapidă, rezolvarea problemelor centrată pe inimă).



3. Factorii declanșatori ai emoțiilor

Valoarea supremă a omului nu iese la lumină în situațiile favorabile, ci în cele care îl pun la încercare.

Martin Luther King

Această metodă presupune să identificați tot ceea ce vă deranjează la locul de muncă.

Cînd creierul dumneavoastră percepe un pericol, fie el real sau imaginar, apar emoții. Reacționați cu furie sau cu frică și e posibil să vă pierdeți încrederea în șeful dumneavoastră sau în situația de la lucru. Vă pierdeți curajul sau reacționați într-un mod care ar putea afecta relațiile cu echipa în viitor.

Un pas util este să observați în ce împrejurări se declanșează reacțiile emoționale. Amintiți-vă că nevoile nu sînt ceva rău în sine. Însă cu cît sînteți mai atașat de ele, cu atît sînteți mai predispus să identificați situații care vă afectează capacitatea de a le satisface. În aceste momente, nevoile dumneavoastră devin factori declanșatori ai emoțiilor.

La un moment dat va trebui să luați o decizie cu privire la situația în care vă aflați: este vorba despre o nevoie reală, nesatisfăcută? Un coleg sau un șef refuză să înțeleagă că aveți această nevoie sau luați totul prea personal? Dacă într-adevăr cineva vă ignoră nevoia sau vă împiedică să o împliniți, puteți cere ceea ce aveți nevoie sau, dacă nevoia nu e foarte importantă, puteți renunța la ea?

Dacă ne declarăm nevoile cu onestitate – de exemplu, ne așteptăm ca oamenii să ne trateze într-un anumit fel sau sperăm ca evenimentele să se desfășoare conform planurilor noastre – vom începe să vedem lucrurile într-un mod mai obiectiv. Din această perspectivă, vom fi mai liberi să ne alegem reacțiile.

Dacă nu ne transformăm emoțiile, acest lucru ne poate crea dificultăți în relațiile de la locul de muncă și chiar le poate afecta iremediabil. Exercițiul următor vă propune să identificați factorii

declanșatori – lucruri pe care le fac ceilalți și vă deranjează sau vă trezesc gânduri foarte negative. Determinați cât de des se manifestă acești factori declanșatori și ce puteți face pentru a progresa.

Lista următoare conține unii dintre cei mai des întâlniți factori declanșatori ai emoțiilor, care vă determină să reacționați ca și cum una dintre cele mai importante nevoi ale dumneavoastră nu este sau nu va fi satisfăcută. Acest lucru are legătură cu nevoile fundamentale despre care am vorbit în capitolul 4, „Empatia”. Unele dintre nevoi sînt extrem de importante pentru dumneavoastră, iar altele au o semnificație emoțională mai mică.

Pentru început, identificați maximum cinci factori declanșatori care intră în joc dacă nevoile dumneavoastră nu sînt îndeplinite.

Iată cîteva asemenea nevoi:

- autonomie
- apartenență
- înțelegere
- control
- autodezvoltare
- încredere
- a fi tratat corect
- libertate
- distracție
- provocări noi
- respect

Pasul 1. Menționați situațiile recurente în care nevoile dumneavoastră nu sînt satisfăcute.

Pasul 2. Clasificați aceste situații în funcție de frecvența cu care apar, de la 1 (cea mai puțin frecventă) la 10 (cea mai frecventă).

Pasul 3. Determinați ce trebuie să faceți în fiecare asemenea situație:

- să iertați persoana sau persoanele implicate;
- să uitați;

- să discutați și să vă exprimați punctul de vedere;
- să admiteți că trebuie să schimbați ceva, altminteri relația se va deteriora;
- să acceptați acest lucru ca pe una dintre valorile dumneavoastră cele mai de preț.

Uneori, cealaltă persoană este managerul dumneavoastră direct, iar acest exercițiu vă poate ajuta să aveți cu el o discuție constructivă despre cum vă pot fi împlinite mai bine nevoile.

Dacă aveți nevoie de inspirație, iată câteva exemple:

Factori declanșatori Ce vă lipsește	Situații	Nivel	Acțiune
Autonomie	Vi se spune ce să faceți	7	Discuție
Control	Sînteți cicălit – vi se spune același lucru în mod repetat	4	Discuție
Consecvență/a fi apreciat	Colegul nu face ce a promis	8	Iertare/ acceptare
Ordine	Colegii nu respectă niciodată termenele	5	Discuție/ acceptare
Autodezvoltare	Colegii se așteaptă să faceți lucruri pe care nu vreți să le faceți	6	Iertare/ discuție
Apartenență	Nu socializați suficient cu colegii	1	Recunoașterea situației
Echilibru	Munciți din greu pentru a respecta termenul cînd toți ceilalți au plecat acasă	2	Recunoașterea situației
Echilibru	Nu aveți suficiente zile libere	10	Discuție

După ce ați identificat factorii declanșatori ai emoțiilor din relațiile dumneavoastră de la locul de muncă, în cazul celor care

impun o discuție sau recunoașterea problemei, vorbiți cu persoana implicată; e important ca amândoi să aveți la dispoziție același interval de timp pentru a vă expune punctul de vedere, ca să puteți ajunge la o înțelegere. Din experiența mea, multe probleme pot fi rezolvate prin simpla identificare a aspectelor dificile. Acest lucru ne schimbă starea – trecem de la problemă la soluție.

Capitolul 8

Soluționarea problemelor

Este greșit să credem că luăm decizii pe baza unui număr mare de fapte raționale; de fapt, luăm decizii în funcție de 25% din faptele disponibile.

Martin Taylor, ziarist și om de afaceri

Acest capitol vă prezintă:

- idei despre cum să folosiți emoțiile ca informații;
- diferența dintre emoții esențiale și comportamente, stări și judecăți;
- ponturi pentru a vă calma: o strategie foarte eficientă atunci când aveți emoții puternice;
- cum să lucrați cu fiecare emoție esențială;
- o metodă în cinci pași pentru a deveni conștient de propriile trăiri;
- o metodă de a defini așteptări la locul de muncă pentru a crea o cultură a utilizării emoțiilor;
- ponturi pentru abordarea dezacordurilor și neînțelegerilor.

Soluționarea problemelor

Rezolvarea problemelor de natură personală, emoțională și interpersonală folosind emoțiile ca pe niște informații

Cînd vine vorba despre soluții, majoritatea oamenilor se gîndesc la probleme de natură practică sau rațională. Problemele care

necesită reziliență emoțională implică tensiuni personale sau interpersonale. În asemenea situații, avem nevoie de instrumente de soluționare bazate pe emoții.

Definiția de mai sus este cât se poate de relevantă în ce privește rezolvarea problemelor emoționale. Eu susțin utilizarea unei metode analitice, singura diferență fiind faptul că lucrăm cu emoții.

Aceste instrumente ne permit să ajungem direct la esența problemei. Rezultatul constă în relații constructive, conflicte sănătoase și pace interioară.

Unele dintre metodele prezentate în această secțiune ne cer să adoptăm o altă perspectivă asupra modului în care apar problemele și a rezolvării lor. Din păcate, multe persoane din mediul profesional nu au la îndemână instrumentele necesare pentru soluționarea problemelor care implică oameni (adică majoritatea problemelor cu care ne confruntăm).

Un proces eficient de soluționare a problemelor de la locul de muncă presupune capacitatea de a folosi emoțiile ca pe niște informații care ne ajută să luăm decizia potrivită. Puțini dintre noi au fost instruiți cum să facă asta, dar este vorba despre niște abilități pe care le putem învăța și care ne oferă multe posibilități de a găsi soluții.

Datorită celor învățate în partea I, ați început să identificați tiparele personale cu care trebuie să lucrați pentru a vă dezvolta reziliența emoțională. Acum sînteți pregătit să învățați niște metode practice pentru a deveni mai eficient.

Observații practice

1. Multe probleme sînt cauzate de incapacitatea oamenilor de a recunoaște ce simt și de ce au nevoie. Aceste aspecte sînt esențiale pentru a putea folosi emoțiile ca pe niște informații: afirmați-vă punctul de vedere și spuneți de ce anume aveți nevoie.

2. Folosirea emoțiilor ca pe niște informații reprezintă un nou mod de gândire în lumea afacerilor. Majoritatea oamenilor tind să ignore emoțiile, considerându-le irelevante. Însă toate studiile din neuroștiință sugerează că emoțiile constituie informații prezente în creierul nostru.
3. Nivelul nostru de soluționare a problemelor emoționale constituie un factor semnificativ în ce privește modul în care ne dezvoltăm reziliența emoțională la locul de muncă. Prin urmare, este principala abilitate pe care trebuie să o cultivăm.



Ce trebuie să știți

1. În cercetare, se știe prea bine că soluționarea problemelor este însoțită de emoții, dar acestea nu sînt analizate în profunzime.
2. Unul dintre primii cercetători în domeniu, Herbert Simon (1967), a susținut nevoia de a crea o teorie generală a gândirii și soluționării problemelor care să includă factorul motivațional și pe cel emoțional. Simon considera emoția și motivația drept două aspecte care controlează gândirea, întrerupînd sistemul și permițînd procesorului să răspundă nevoilor urgente în timp real.
3. A fost studiată compoziția fizică a emoțiilor. Cercetătorii au descoperit că acestea sînt reprezentate la nivel fizic sub formă de neuropeptide și receptori, numiți compuși biochimici ai emoțiilor; aceștia joacă rolul unor mesageri, care transportă informații pentru a unifica principalele sisteme ale corpului într-o singură entitate pe care o numim corp-minte. Nu mai putem considera emoțiile mai puțin importante decît substanța fizică, materială. Emoțiile se află la confluența dintre materie și minte, pendulînd între ele și influențîndu-le pe amîndouă (Pert, 1997).



Faceți cunoștință cu Hilary

De curînd am ajutat-o pe Hilary, care are în mod constant probleme la lucru. Îi este greu să-și păstreze locul de muncă din cauza dislexiei, iar relațiile ei profesionale se deteriorează întotdeauna rapid. Are un nivel foarte scăzut de încredere în sine și stimă de sine, iar ori de cîte ori se angajează, se așteaptă să-i meargă prost. Starea

de spirit negativă și nivelul redus al așteptărilor o însoțesc pretutindeni. Se teme întotdeauna să își asume un rol nou; în plus, se simte copleșită de vinovăție și rușine fiindcă nu reușește să-și păstreze locul de muncă pe termen lung.

Este o doamnă foarte atrăgătoare și agreabilă, însă alege de fiecare dată slujbe care îi scot în evidență punctele slabe în locul unora care să-i pună în valoare punctele forte și talentele. Când se gîndește la viitor, ochii i se umplu de lacrimi și se simte deznădăjduită.

I-au fost prezentate o serie de strategii de schimbare a dispoziției și stării emoționale, care au ajutat-o să se calmeze. De asemenea, acum știe că trebuie să iasă din cercul vicios al emoțiilor care o pregătesc pentru eșec. Face eforturi pentru a-și îmbunătăți relațiile, fiind conștientă că are tendința să se apere de orice critică din partea colegilor de lucru, care în realitate o pot sprijini și ajuta.



Observați persoanele de la lucru care par să aibă abilități solide de soluționare a problemelor bazate pe emoții:

- Cine dă dovadă de încredere în sine în situații ce presupun rezolvarea unor probleme care implică oameni? Menționați cel puțin două asemenea persoane.
- Cum vorbește persoana respectivă? Ce cuvinte folosește în situațiile amintite?
- Ce observați în ce privește întrebările pe care le pune? Cum se comportă la ședințe? Cum interacționează cu ceilalți?
- Ce aspecte ale felului de a fi al acestei persoane ați dori să manifestați mai mult?

Analizați-vă cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Cum v-ați descrie pe dumneavoastră înșivă luînd în considerare punctele dumneavoastră forte și pe cele slabe în ce privește soluționarea problemelor bazate pe emoții?
- Pentru ce calități apelează alții la dumneavoastră?
- Folosiți o abordare structurată atunci cînd încercați să rezolvați probleme de natură emoțională?
- Cît de eficient sînteți cînd rezolvați probleme de natură emoțională?



Identificarea emoțiilor fundamentale

Această abilitate presupune să facem distincție între o emoție fundamentală și alte emoții. Există doar câteva emoții fundamentale, care sînt enumerate mai jos. Multe alte emoții sau trăiri constituie de fapt descrieri ale unor stări (vezi exemplele de la sfîrșitul acestei secțiuni).

Capacitatea de a face această distincție stă la baza abilității de a folosi emoțiile ca pe niște informații. Dacă sîntem în stare să numim emoțiile cu care ne confruntăm, ne este mult mai ușor să rezolvăm situațiile problematice.

Tabelul următor vă prezintă fiecare emoție fundamentală și ce putem face pentru a o accepta și a lucra cu ea.

Emoție	Ce e de făcut cînd simțiți această emoție
Tristețe <i>Asociată cu o senzație de pierdere</i>	Fiți prezent în tristețea dumneavoastră; încercați să înțelegeți de unde vine. Spuneți-le celorlalți că vă simțiți trist și din acest motiv s-ar putea să fiți mai tăcut decît de obicei.
Furie <i>Asociată cu senzația de a fi împiedicat de ceva sau cineva să vă atingeți scopurile</i>	Încercați să determinați dacă e vorba despre o ușoară iritare sau despre furie și să o clasificați pe o scară de la 0 la 10. Comunicați de o manieră sănătoasă că vă simțiți furios și mergeți mai departe. (Vezi ponturile din capitolul 9, „Exprimarea”.) Amintiți-vă că furia și mînia ascund de obicei o senzație de singurătate, amărăciune, tristețe, inimă frîntă sau neajutorare în legătură cu alții. Poate fi nevoie să vă ocupați de aceste aspecte dacă vreți să scăpați de furie pe termen lung.
Frică <i>Asociată cu senzația că sînteți incapabil să controlați rezultatul</i>	Recunoașteți față de dumneavoastră înșivă că sînteți speriat și că este ceva natural în situația dată sau nenatural dacă vă imaginați cel mai nefericit rezultat. Faceți ceva pentru a vă calma (vezi instrumentele din acest capitol) și încercați să depășiți starea respectivă gîndindu-vă care este cel mai rău lucru care se poate întîmpla și acceptîndu-l.

Vinovăție <i>Asociată cu senzația de încălcare a propriilor valori</i>	Scrieți pentru ce vă simțiți vinovat. Clasificați cât de rău este ceea ce ați făcut și cât de vinovat vă simțiți. Decideți ce aveți de gând să faceți, apoi acționați. Dacă nu stă în puterea dumneavoastră să schimbați lucrurile, observați că vinovăția este o reacție firească și nu puteți schimba situația pe moment. Pentru a ajunge la acceptare, iertați-vă pe dumneavoastră înșivă sau iertați persoana care v-a rănit.
Rușine <i>Asociată cu senzația că nu sînteți suficient de bun sau nu meritați ceva, regret sau remușcare în legătură cu un lucru pe care l-ați făcut, real sau imaginar</i>	Ascultați-vă vocea interioară și oferiți-vă atenție și compasiune. Folosiți metodele de calmare interioară din acest capitol. Dacă apare un sentiment de rușine din trecut, nu îi permiteți să vă controleze prezentul. Cînd cineva vrea să vă inducă un sentiment de rușine, poate fi nevoie să vă folosiți asertivitatea ca să-i răspundeți cu încredere, pentru a-l determina să pună la îndoială ce crede despre dumneavoastră.
Speranță <i>Asociată cu un sentiment de optimism</i>	Folosiți-vă energia într-un mod pozitiv.
Inutilitate <i>Asociată cu o senzație de epuizare și lipsă a abilităților, a pasiunii și a încrederii la locul de muncă în urma unor decizii proaste</i>	Luați o pauză de la munca dumneavoastră pentru a vă reface forțele. Găsiți activități care vă conectează cu ceea ce vreți. Folosiți strategiile de calmare interioară din acest capitol. Căutați să simțiți energia naturii. Identificați toate lucrurile pe care le puteți face pentru a vă simți bine.
Fericire/Bucurie <i>Asociată cu o senzație de bine</i>	Folosiți-vă energia într-o direcție pozitivă.

Exemple de emoții non-fundamentale

Sentimente *induse* de altcineva – vă simțiți...

abandonat	iritat	respins
agitat	încurajat	revoltat
blocat	încântat	stimulat
demoralizat	înfrînt	stresat
descurajat	înfuriat	stînjenit
dezamăgit	îngrozit	sufocat
dezgustat	înstrăinat	supărat
epuizat	mulțumit	șocat
exasperat	obosit	trădat
extenuat	ofensat	umilit
folosit	panicat	zdrobit
intimidat	provocat	

Stări mentale, fizice sau comportamentale – vă simțiți...:

conectat	epuizat	nemulțumit
confuz	extaziat	nerăbdător
copleșit	exuberant	nesigur
deprimat	implicat	norocos
derutat	implicat	optimist
detașat	încântat	resemnat
energizat	îngrijorat	
entuziast	neliniștit	

Judecăți (ale dumneavoastră sau ale altora) – vă simțiți...

apatic	fără chef	împlinit
disperat	hotărît	

Dacă rămîneți conștient de emoțiile fundamentale, vă va fi mult mai ușor să folosiți emoții pentru soluționarea problemelor și să găsiți o cale potrivită de a exprima aceste trăiri.

Instrumente pentru soluționarea problemelor

Lucrul cu instrumentele din această secțiune vă va ajuta să creați o schimbare de durată în ce privește soluționarea problemelor legate de emoții.

Iată trei instrumente de lucru cu emoțiile la locul de muncă:

- *recepționarea emoțiilor;*
- *crearea unei stări de calm interior;*
- *dezacorduri și neînțelegeri.*



1. Recepționarea emoțiilor

Rolul acestui instrument este să vă ajute să vă acceptați emoțiile și să le vedeți drept niște informații utile.

Pasul 1. Opriti-vă din ceea ce faceți și spuneți-vă: „Simt o emoție”.

Acest lucru vă îndeamnă să observați că se întâmplă ceva important pentru dumneavoastră, pe care îl ignorați pe propria răspundere.

Pasul 2. Numiți emoția respectivă. Spuneți: „Simt... (tristețe, furie etc.).../Mă simt (trist, furios etc.)...”. Folosiți denumirea unei emoții fundamentale (tristețe, furie, frică, fericire/bucurie, rușine, vinovăție).

Pasul 3. Amintiți-vă că v-ați creat singur această emoție pentru a evita tendința naturală de a spune lucruri precum „Locul ăsta de muncă mă face să mă simt...” sau „Mă faci să mă simt...” și că sînteți responsabil de propriile trăiri.

Pasul 4. Arătați respect emoției. Fiți atent la dumneavoastră înșivă și respirați. Acceptați că emoția respectivă este cît se poate de firească în situația în care vă aflați.

Pasul 5. Descoperiți ce convingere despre propria persoană v-a făcut să reacționați. Cîteva exemple de asemenea convingeri: „Colegul meu mă urăște”, „La lucru trebuie să fiu tot timpul binedispus”, „Mereu o dau în bară”, „Nu sînt în stare să fac

asta”, „Nimănui nu-i pasă de mine. Sînt invizibil la serviciu”. De obicei, este o convingere negativă formată pe baza experiențelor trăite.

Pasul 6. Puneți la îndoială convingerea respectivă, pentru a găsi mai ușor o soluție. În exemplele de mai sus, convingerile modificate ar putea fi: „Colegul meu a făcut cea mai bună alegere în funcție de ceea ce știa la momentul respectiv”, „E normal ca la lucru să fie momente mai bune și mai puțin bune”, „Fac tot ce pot, dar nu-mi iese întotdeauna și asta e în regulă”, „Mă pricep la unele lucruri, iar în alte privințe încă mai am de învățat”, „Sînt capabil să am grijă de mine cînd e nevoie, sentimentul propriei mele valori nu depinde de ceilalți”.



2. Crearea unei stări de calm interior

Acest instrument are legătură cu cele două exerciții anterioare și vă pune la dispoziție diferite moduri de a vă ocupa de problemele emoționale.

Este o strategie de adaptare care de obicei implică unul sau mai multe dintre cele cinci simțuri (gust, miros, văz, auz, simț tactil). Mai jos găsiți cîteva exemple de strategii asociate cu fiecare simț pe care le puteți aplica la locul de muncă. Ideea este să vă implicați total într-o activitate. Fiți conștient de simțurile dumneavoastră și de senzațiile trăite. Încercați să folosiți cel mult trei asemenea activități la un moment dat. Fiți selectiv. Contează mai mult calitatea decît cantitatea. Cînd nu mai sînteți atent sau mintea dumneavoastră o ia razna, focalizați-vă din nou asupra activității respective. Creați propriile dumneavoastră strategii pe care să le folosiți cînd sînteți supărat. Încercați să inventați cît mai multe asemenea metode. Cu cît aveți un set de resurse mai bogat, cu atît sînt șanse mai mari să vă îmbunătățiți starea de spirit în momentele dificile.

Atingere

- Masați-vă mâinile, capul, gâtul
- Ieșiți la aer curat și simțiți vântul/ploaia/soarele pe față
- Întindeți-vă brațele și picioarele
- Schimbați-vă cu niște haine mai comode, dacă e posibil

Gust

- Mîncăți ceva calmant
- Beți ceai de plante cu înghițituri mici
- Mîncăți ceva sănătos
- Sugeți încet o bomboană

Miros

- Cumpărați flori
- Miroșiți levănțică sau vanilie
- Inspirați adînc aer proaspăt

Văz

- Uitați-vă la ceva amuzant (un video sau o fotografie)
- Citiți ceva care vă ridică moralul
- Uitați-vă la fotografii ale unor persoane dragi
- Uitați-vă la fotografii cu un loc pe care doriți să-l vizitați
- Priviți norii timp de un minut

Auz

- Ascultați muzică relaxantă
- Cîntați
- Rostiți cu voce tare afirmații pozitive, ca să vă încurajați



3. Dezacorduri și neînțelegeri

Acest instrument vă permite să priviți problema cu care vă confrunțați din mai multe puncte de vedere.

Există patru moduri precise de a aborda un dezacord sau o neînțelegere cu cineva. Ele se bazează pe capacitatea de a vă detașa de emoții atunci când este esențial să găsiți o soluție. În general, problemele nu pot fi rezolvate dacă rămâneți blocat într-o emoție, cum ar fi furia sau ostilitatea.

1. A vedea, a ști și a fi

Această metodă vă permite să aveți un punct de vedere obiectiv asupra celor întâmplate.

Ea presupune să vă gândiți la:

- Ce anume *vedeți* în această situație? Care ar fi perspectiva dumneavoastră dacă ați putea percepe cu claritate maximă ce se întâmplă, în mod detașat, din toate punctele de vedere, nu doar din al dumneavoastră propriu?
- Ce *știți* în această situație? Încercați să faceți distincție între datele *reale* și rodul *imaginației* sau al invenției. Un mod de a privi lucrurile este să vă focalizați pe ideea că situația respectivă nu a apărut întâmplător, că are o semnificație sau un scop mai vast.
- Cum ar trebui să *fiți* în această situație pentru (1) a nu amplifica problema prin propriile comportamente nesănătoase și (2) a folosi informațiile pe care vi le oferă primele două întrebări.

2. Responsabilitate personală

Orice problemă vă ajută să deveniți mai puternic. „Ce nu te omoară, te întărește”, cu condiția să vă asumați responsabilitatea, indiferent ce s-ar fi întâmplat.

Prin urmare, întrebarea-cheie este: „De care aspect al acestei situații sînt responsabil 100%?”. Acesta este aspectul asupra căruia trebuie să vă focalizați pentru a găsi o soluție.

3. O perspectivă corectă

Problemele semnificative din vremurile noastre nu pot fi rezolvate la același nivel de gîndire care le-a creat.

Albert Einstein, fizician și specialist în filosofia științei

Aceasta este o strategie foarte utilă pentru a accepta că persoana cu care interacționați are o perspectivă corectă, bazată pe propriile ei experiențe, cunoștințe și idei. Acest lucru vă poate fi de mare ajutor cînd încercați să rezolvați un conflict și presupune să vă schimbați punctul de vedere, acceptînd situația, în loc să vă investiți energia în luptă.

4. Flexibilitate

Încercați o abordare mai flexibilă. Cînd vă gîndiți la problemă, puneți-vă întrebarea:

„Oare X așa ar vedea lucrurile (unde X este o persoană a cărei părere o apreciați)?”;

„În ce alte moduri ar mai putea fi văzută această problemă?”.

Folosiți metode de a crea idei; consultați-vă cu alții pentru a genera soluții posibile, oricît ar părea de nebunești.

„Ce m-ar sfătui X să fac în această situație (unde X este o persoană a cărei părere o prețuiți cu adevărat)?”

„Ce alte soluții ar putea exista?”

Cînd interacționați cu un coleg care are o altă perspectivă sau abordare, încercați să identificați de ce anume este legat dezacordul dintre voi – de *valori*, *convingeri* sau *experiențe*? Acesta este un mod util de a determina cum să fiți asertiv.

Cînd este cazul, menționați dezacordurile pe care le observați și ce efect au acestea asupra interacțiunii voastre. Dacă e necesar, poate fi nevoie să vă schimbați propria perspectivă din cînd în cînd.

Cînd auziți ceva cu care nu sînteți de acord, puneți-vă următoarele trei întrebări:

1. Contează cu adevărat? (Dacă da, treceți la întrebarea 2.)
2. Are legătură cu valorile sau cu un eveniment oarecare?
3. Ce să fac în această privință? Ce ar trebui să spun sau să fac pentru a rămîne fidel propriilor mele valori?

Un alt mod de a folosi flexibilitatea este să vă gîndiți la o situație extrem de inconfortabilă – de exemplu, organizația dumneavoastră a cumpărat de curînd o organizație mai mică și toate posturile sînt în pericol. Notați între cinci și zece variante pozitive posibile în ce vă privește, focalizîndu-vă asupra diferitelor persoane implicate în acest scenariu și a conversațiilor care ar putea avea loc. Deși este un exercițiu de imaginație, scopul lui este să vă determine să găsiți un rezultat pozitiv al unei decizii nepopulare.

Exemple:

Șeful meu îmi cere să mă ocup de schimbare și, ca urmare, sînt promovat.

Managerul șefului meu mă întreabă direct ce aș face dacă aș fi responsabil. Îi dau un răspuns și el îl acceptă. Datorită sfatului pe care l-am dat, echipa din care fac parte ajunge să ocupe o poziție solidă în noua structură.

Șefa organizației mai mici devine șefa mea și este un lider excepțional. Învăț foarte multe de la ea, iar la prima noastră întîlnire, îmi pune niște întrebări interesante, care îmi dau ocazia să-i povestesc în detaliu ce îmi place la munca mea.

Capitolul 9

Exprimarea

Încrederea de a exprima ceea ce simți îți va permite să dăruiești altora ce e mai bun în tine, dar incapacitatea de a-ți controla emoțiile va scoate la lumină ce e mai rău în tine.

Bryant H. McGill, autor american

Acest capitol vă prezintă:

- idei practice despre cum să vă exprimați la locul de muncă, printre care autodezvăluirea;
- dovezi incontestabile că autenticitatea este o calitate foarte importantă în ce privește exprimarea de sine;
- o explicație clară cu privire la exprimarea emoțiilor comparativ cu exprimarea gândurilor;
- exemple privind modul în care să ne exprimăm așteptările, emoțiile fundamentale și aprecierea la locul de muncă;
- cum să ne corectăm greșelile.

Exprimarea

Faptul de a ne comunica emoțiile și gândurile altor persoane de la locul de muncă.

Definiția de mai sus se referă la tot ce vrem să exprimăm la locul de muncă. Măsura în care știți să vă comunicați emoțiile influențează cât de ușor li se pare altora să lucreze cu dumneavoastră. Dacă sînteți capabil să le spuneți colegilor ceea ce

simțiți, cu acuratețe și fără ambiguități, veți crea cu ei relații solide. Multor persoane care au dificultăți în această privință le este greu să exprime emoții.

Mă întreb adesea de ce ni se pare atît de dificil să le spunem celorlalți cum ne simțim la locul de muncă. E posibil ca incapacitatea de a ne exprima emoțiile să indice o stimă de sine redusă? Sau ne controlăm prea mult și asta ne împiedică să spunem ce avem de spus?

Modul de exprimare potrivit variază de la o situație la alta. Cînd vreți să vă exprimați gîndurile la o ședință, de exemplu să le împărtășiți o anumită viziune colegilor și participanților externi, un mod de comunicare însuflețit, energic, direct și pasionat va fi mai convingător și mai interesant pentru ascultătorii dumneavoastră.

Cînd sînt implicate valori și factori declanșatori emoționali, poate fi util să vă susțineți propriile drepturi și convingeri adoptînd un stil de comunicare asertiv. Alteori, poate fi mai bine să vă retrageți, chiar dacă știți că aveți dreptate.

În general, comunicarea nonverbală – tonul vocii, postura, expresiile faciale și gesturile – intensifică exprimarea emoțiilor. De asemenea, poate fi util să fim conștienți de modul în care ne exprimăm emoțiile negative, cum ar fi frica și furia.

Exprimarea dusă la extrem poate crea impresia unei persoane dominate de emoții, dacă aveți tendința să spuneți ceea ce simțiți în mod deschis atunci cînd alții sînt mai rezervați sau nu agreează un nivel atît de ridicat de sinceritate.

Pe de altă parte, dacă nu vă exprimați, e posibil să nu fiți auzit. Dacă evitați să-i contraziceți pe alții și să vă spuneți părerea, e puțin probabil să faceți progrese la locul de muncă.

Observații practice

1. În mediul profesional, nu-i prețuim suficient pe oamenii care exprimă emoții, deși în general persoanele capabile să spună ceea ce simt își spun părerea în cadrul unui grup mai mare.

2. Foarte rar se întâmplă ca oamenii să-și exprime aprecierea și să facă complimente la locul de muncă.
3. Toate persoanele din mediul profesional pot practica exprimarea unor emoții pozitive precum fericire, amuzament și bucurie în viața de zi cu zi.



Ce trebuie să știți

1. „Emoțiile exprimate” au fost studiate intens în cazul afecțiunilor psihiatrice, fie prin interviewarea membrilor familiei pacientului, care au fost ascultați vorbind timp de cinci minute despre pacient, fie cerându-le acestora să completeze un chestionar. Rolul acestor măsuri este să evalueze atmosfera emoțională din jurul pacientului și efectul acesteia asupra riscului de recidivă. Modurile de exprimare a emoțiilor au fost clasificate în categorii, precum comentarii critice, ostilitate și supra-implicare emoțională (inclusiv tendința de a vorbi mai mult și a asculta mai puțin). De asemenea, cercetătorii au observat numărul de remarci pozitive și nivelul de afecțiune. Majoritatea studiilor au demonstrat că un număr semnificativ mai mare de pacienți cu schizofrenie, alcoolism și dificultăți de învățare se confruntă cu recidive dacă au rude care își exprimă emoțiile cu intensitate comparativ cu pacienții ce trăiesc într-o familie care se exprimă mai puțin.
2. Un studiu prin imagistică cerebrală realizat de psihologul Matthew Lieberman și colegii săi de la Universitatea din California a relevat impactul pozitiv al faptului de a denumi emoțiile. Aceștia au studiat activitatea din nucleul amigdalian, o parte a creierului care gestionează reacțiile emoționale puternice, precum frica și panica. Dacă unui participant i s-a arătat o fotografie care i-a stîrnit furia, activitatea din nucleul amigdalian s-a redus cînd emoției i s-a atașat eticheta „furie”. Cercetătorii au asemănat acest lucru cu ceea ce se întâmplă cînd apăsăm pe frînă în timp ce conducem automobilul pentru a reduce viteza. Etichetarea emoțiilor are același efect: încetinește activitatea cerebrală din centrul emoțional, ceea ce dă credibilitate ideii că e bine să vorbim despre emoții.
3. Priyanka Carr și Greg Walton (2014) sînt doi cercetători de la Universitatea Stanford care au efectuat un studiu interesant asupra unor grupuri de persoane ce aveau o problemă de rezolvat. Persoanelor dintr-un grup li s-a spus că vor lucra la soluționarea problemei „împreună” cu alții și că vor primi ponturi de la un membru al echipei, în timp ce lucrau singuri într-o altă

cameră. Participanților din celălalt grup li s-a spus că urmau să lucreze singuri și să primească ponturi, însă de la cercetători, fără a menționa cuvîntul „împreună”. În realitate, participanții din ambele grupuri lucrau singuri, unica diferență fiind că aceloră din primul grup li se spusese că vor lucra „împreună” cu alți colegi. Efectele acestei diferențe mărunte au fost semnificative. Participanții din primul grup au lucrat cu 48% mai mult, au rezolvat corect mai multe probleme și își aminteau mai bine ce văzuseră. De asemenea, au spus că s-au simțit mai puțin oboșiți din cauza sarcinii pe care o aveau de îndeplinit. În plus, problema li s-a părut mai interesantă cînd lucrau „împreună” și au muncit mai multă vreme datorită acestei motivații intrinseci (și nu dintr-un simț al obligației față de echipă, care ar fi fost o motivație extrinsecă). Cuvîntul „împreună” le-a transmis că făceau parte dintr-o echipă, că erau conectați și că în jurul lor erau persoane pe care se puteau bizui, care lucrau cu ei în vederea atingerii aceluiași scop. Din această perspectivă, faptul de a acorda atenție modului în care vorbim despre colaborare pentru a-i ajuta pe oameni să funcționeze la randamentul maxim capătă un cu totul alt înțeles. Este remarcabil că, pentru a crea un sentiment de solidaritate, nu e nevoie de prea mult efort și de schimbări importante. Cîteva indicii subtile care le transmit oamenilor că fac parte dintr-o echipă sau că sînt implicați într-o inițiativă mai vastă trezesc motivația și disponibilitatea de a face efort. A acorda o atenție sporită contextului social în care oamenii muncesc și învață pune în mișcare motivația.



Faceți cunoștință cu Sanchez

Sanchez era angajat pe un post nou. În primele cîteva luni, totul a mers foarte bine, însă ulterior au fost recrutați noi oameni, iar treptat au început să apară tensiuni, din cauza luptelor pentru putere dintre diferitele personalități. Sanchez crezuse că postul lui era sigur, însă doi dintre directorii principali au avut un conflict, iar unul dintre ei a plecat de la firmă.

Dintr-odată, Sanchez a început să se simtă foarte vulnerabil printre colegii lui, care nu-l includeau în discuții. Păreau să aibă resentimente față de el, întrucît fusese primul angajat și nu avuseseră nici o informație în ce privește intrarea lui în companie.

Sanchez avea un coleg pe care credea că se poate bizui și a discutat cu el între patru ochi, însă ulterior a aflat că discuția lor ajunsese la urechile tuturor celorlalți colegi.

În plus, mai era un individ extrem de stîngaci și antipatic, care-i făcea zile fripte lui Sanchez și se aștepta de la el să muncească din greu.

Acum, nimeni nu mai vorbea cu Sanchez, însăși ideea de a merge la lucru îi făcea rău, iar în cele din urmă a simțit impulsul să-și dea demisia. Faptul că nu se exprimase a avut un efect nefast, iar obiceiul de a-și reprima reacțiile l-a costat starea de bine și locul de muncă. Poate că ar fi putut evita acest lucru dacă ar fi spus cum se simte fără a da vina pe alții.

Din păcate, l-am cunoscut pe Sanchez la multă vreme după acest eveniment din viața lui și a recunoscut că în acea situație i-ar fi prins foarte bine niște ședințe de coaching, ca să învețe să-și exprime emoțiile, să fie în stare să refuze solicitările exagerate și să creeze un dialog cu colegii, pentru a discuta în mod deschis care erau cerințele și așteptările de ambele părți.

Sanchez nu a reușit să facă asta și, în consecință, starea lui de sănătate și încrederea în sine au avut de suferit multă vreme.



Observați persoanele de la lucru care par să aibă abilități de comunicare deosebite:

- Cine își exprimă cu ușurință emoțiile în cuvinte? Ce spune de obicei?
- Cui îi este ușor să-și exprime emoțiile prin fapte? Ce face de obicei?
- Cine își exprimă cu ușurință afecțiunea?
- Cine este capabil să vă spună în mod relaxat cît de mult îi place să lucreze cu dumneavoastră?
- Ce cuvinte care exprimă emoții folosesc aceste persoane?
- Cum gestionează conflictele? Au interacțiuni pozitive, chiar și în cazul unui conflict sau atunci cînd lucrurile nu merg conform planului?
- Cum își apără drepturile? Ce le auziți spunînd?
- Le auziți spunînd „nu” altora? Cum își exprimă refuzul de a da curs solicitărilor?
- Dintre comportamentele pe care le-ați observat, pe care ați dori să-l manifestați și dumneavoastră mai des?

Analizați-vă cu ajutorul următoarelor întrebări:

- În ce moduri vă exprimați trăirile? Prin vorbe, prin fapte sau nici prin vorbe, nici prin fapte?
- Cu ce persoană de la locul de muncă puteți vorbi despre ce simțiți?
- Atunci când vă exprimați, ce anume precede dorința de a o face?
- Când sînteți mai rezervat sau mai tăcut, sau când le permiteți altora să domine conversația, care sînt factorii declanșatori ai acestui lucru?
- Sînt implicate întotdeauna aceleași persoane, situații sau motive?
- Care este postura dumneavoastră corporală când vă exprimați comparativ cu situațiile în care nu vă exprimați? (De exemplu, stați aplecat în față, evitați contactul vizual, vă jucați cu pixul.)



Autodezvăluire și vulnerabilitate

O formă importantă de exprimare este autodezvăluirea, care presupune să le împărtășim celorlalți niște detalii personale despre noi înșine și să ne asumăm riscul de a fi vulnerabili într-un fel sau altul. Poate fi un mod foarte eficient de a ne face cunoscute punctele forte și punctele slabe, limitările din domeniul profesional, convingerile personale și sentimentele.

Acest lucru contribuie la crearea unui climat de înțelegere și încredere, a unui mediu de lucru mai deschis și mai înclinat spre colaborare.

Acum cîțiva ani am intrat în contact cu munca dr. Brené Brown, profesor cercetător și autor (2010, 2012, 2013). Înainte de a merge mai departe, vizionați cele două videoclipuri ale ei în care vorbește despre rușine, reziliență și vulnerabilitate.



Linkurile către cele două videoclipuri se găsesc în secțiunea de resurse online.

Instrumente folosite pentru exprimare

Instrumentele din această secțiune vă vor ajuta să creați o schimbare de durată în ce privește modul dumneavoastră de a vă exprima.

Sînt prezentate cinci metode de dezvoltare a abilităților de a vă exprima la locul de muncă:

- *exprimarea emoțiilor comparativ cu exprimarea gândurilor*
- *exprimarea așteptărilor*
- *exprimarea emoțiilor fundamentale*
- *exprimarea aprecierii*
- *corectarea unei greșeli*



Exprimarea emoțiilor comparativ cu exprimarea gândurilor

Este util să înțelegem că a gândi nu reprezintă același lucru cu a simți. Iată care sînt diferențele dintre exprimarea gândurilor și exprimarea emoțiilor.

Gînduri: nu ne ajută să descriem o trăire. Afectează impactul mesajului nostru despre ce simțim.

~~Simt că...~~
~~Mi se pare că...~~
~~Am impresia că...~~

Fiți conștient de faptul că emoțiile neexprimate tind să se transforme în alte trăiri:

- Furia se transformă în depresie
- Frica se transformă în evitare
- Vinovăția se transformă în rușine
- Tristețea se transformă în boală
- Solitudinea se transformă în singurătate
- Plictiseala se transformă în agitație
- Neîncrederea în sine se transformă într-o stimă de sine redusă

Exemple de afirmații care nu exprimă emoții:

- Am impresia că nu mă ascuți
- Am impresia că sînt o simplă rotiță în sistem
- Mă simt ca un idiot
- Mi se pare imposibil
- Mi se pare că nu mă respecti

Poate fi foarte util să învățați și să folosiți o formulă cu ajutorul căreia să vă exprimați emoțiile.

Cînd vreți să vă exprimați reacția negativă față de gesturile cuiva, pur și simplu pentru a spune ce simțiți:

Exemplu: „Cînd faci XYZ (acțiune), mă simt ABC (emoție)”.

Exemplu: „Cînd nu-ți respecti promisiunile, mă simt furios”.

Cînd vreți să vă exprimați experiența negativă și-i cereți persoanei să ia măsuri imediat:

Situația este... (o descriere clară a faptelor).

Mă simt/sînt... (descrieți-vă emoția pe scurt, de exemplu: „Sînt furios”).

Consecința situației este... (rezultatul negativ al acestei situații pentru dumneavoastră sau pentru alții).

Solicitarea/sugestia mea este.... (acțiuni mărunte, specifice și practice pe care să le întreprindă cealaltă persoană).

Exemplu: „Sîntem în situația în care am întîrziat cu două zile predarea raportului. Mă simt furios și supărat. În consecință, clientul este nemulțumit și și-a pierdut încrederea în capacitatea noastră de a fi punctuali. Ceea ce vreau este să facem din asta o prioritate pentru următoarele trei ore, să terminăm raportul și să i-l trimitem clientului”.



2. Exprimarea așteptărilor

Acest instrument poate fi folosit fie într-o echipă nouă, fie în una deja existentă. Îl puteți utiliza într-o discuție cu șeful dumneavoastră sau cu un coleg apropiat pentru a defini niște așteptări cât se poate de clare cu privire la planul dumneavoastră de lucru.

Cele două întrebări-cheie sînt:

- ce se pot aștepta ceilalți să le oferiți?
- ce vă așteptați să vă ofere ceilalți?

În mod ideal, odată ce v-ați notat așteptările sub forma unei liste de dorințe, va avea loc un dialog. Discutați și cădeți de acord asupra modului în care va decurge colaborarea voastră zi de zi.

Poate fi util să parcurgeți exemplul de mai jos, care prezintă o listă scrisă de așteptări între doi colegi. Scrieți-vă propria listă sau editați-o pe cea de mai jos, completînd-o și adaptînd-o după cum doriți. Este o metodă utilă de a preveni problemele din relațiile profesionale și de a crea un tipar solid de muncă în echipă.

La ce te poți aștepta de la mine/ce le ofer celorlalți:

- Voi furniza puncte de vedere, comentarii și păreri la obiect, potrivit situației.
- Susțin pe deplin obiectivele profesionale pe care le stabilim.
- Voi fi punctual și îți voi respecta timpul cînd stabilim întâlniri.
- Cînd o întâlnire este anulată cu scurt timp înainte, o voi reprograma la o dată cât mai apropiată.
- Voi fi o resursă pentru tine și o să-mi pun la dispoziția echipei abilitățile, cunoștințele și experiența, potrivit situației.
- Îi voi încuraja, provoca și susține pe ceilalți în toate activitățile organizaționale.

La ce mă aștept de la tine, colegul meu/așteptările mele cu privire la ce vom oferi împreună:

- Stabilim împreună, în mod regulat, obiective clare, bunuri și servicii pe care le oferim.

- Sîntem amîndoi punctuali și bine pregătiți pentru întîlnirile noastre.
- Ești dispus să accepți și să lucrezi cu orice punct de vedere, comentariu sau părere pe care o primești și ești deschis să încerci noi metode și abordări.
- Poți vorbi cu mine deschis atunci cînd e nevoie.
- Deși nu ne vom putea întîlni mereu personal, mă aștept să fim amîndoi disponibili și să contribuim la discuții față în față atunci cînd subiectele discutate ne influențează pe toți.
- Cu toate că voi face tot ce pot pentru a avansa către îndeplinirea obiectivelor noastre profesionale, avem o responsabilitate comună în această privință și avem nevoie unul de celălalt pentru a lucra la randament maxim.
- Ne analizăm relația profesională în mod regulat și îmi atragi atenția asupra eventualelor schimbări care ar putea fi benefice. Sînt deschis față de părerile tale.
- Ne aducem contribuția la organizație, echipă și clienți.



3. Exprimarea emoțiilor fundamentale

Fii cine ești și spune ce simți, întrucît cei care au ceva împotrivă nu contează, iar cei care contează nu au nimic împotrivă.

Theodor Seuss Geisel (dr. Seuss), scriitor, poet și autor de benzi desenate american

Pentru a ne forma obiceiul să spunem ce simțim, o metodă foarte utilă pe care am descoperit-o este ca fiecare membru al echipei să parcurgă lista de emoții fundamentale și să vorbească timp de cinci minute despre o situație recentă în care a trăit emoția respectivă. Acest lucru favorizează crearea unor relații de lucru mult mai strînse. Ideea este să vorbim la obiect în loc să descriem stări de spirit sau emoții acumulate.

Emoțiile sînt:

- bucurie/fericire;
- frică;

- furie;
- tristețe;
- vinovăție;
- rușine;
- orice altă emoție (OAE).
- Învățați să vă dați seama când alții vă cer lucruri nerezonabile și să refuzați la nevoie.
- Creați scenarii cu ajutorul cărora să practicați exprimarea asertivă.
- Alegeți-vă bătăliile. Decideți în avans care este poziția dumneavoastră, cum o veți exprima și pînă la ce punct o veți susține.
- Creați metode alternative de a vă exprima trăirile, convingerile și gîndurile. De pildă, dacă aveți obiceiul să vă exprimați verbal, folosiți comunicarea scrisă.
- Comunicați ceea ce gîndiți, ceea ce simțiți și ceea ce vreți sau aveți nevoie.
- Într-o situație anume, cereți sfatul unei persoane de încredere cu privire la o modalitate asertivă de a o gestiona.
- Folosiți un limbaj plin de forță, nu lipsit de vlagă, pentru a vă exprima.
- Ridicați-vă în picioare cînd vorbiți la telefon.
- Dacă persoana cealaltă nu vă ascultă, folosiți o frază bazată pe formula cînd/eu/tu – *Cînd* mă ignori, *mă* simt furios și *îți* cer să mă ascuți.



4. Exprimarea aprecierii

Am menționat mai devreme că a exprima apreciere nu este o abilitate folosită prea des la locul de muncă. Un aspect important al abilităților relaționale este să spuneți ce simțiți cu adevărat în ce privește relațiile dumneavoastră.

Pentru a exersa acest lucru, alegeți trei persoane sau grupuri care sînt importante pentru dumneavoastră la locul de muncă (de exemplu, un manager superior, un colaborator, un membru

al echipei, un mentor, cineva care lucrează pentru dumneavoastră, un furnizor etc.).

Identificați două sau trei lucruri pe care le apreciați cu adevărat la fiecare persoană sau grup și planificați să le comunicați aceste lucruri folosind următoarea structură:

- Spuneți care este *scopul* comunicării: „Voiam să vă spun ceva ce nu cred că am mai spus vreodată...”.
- Spuneți care este situația *curentă*: „Lucrăm deja împreună de x luni/ani”.
- Exprimați-vă *aprecierea*: „Apreciez acest aspect al tău (numiți aspectul respectiv)”.
- Spuneți ceea ce *simțiți* (folosind cuvinte ce exprimă emoții fundamentale): „Mă bucur foarte mult că lucrăm împreună”.
- Spuneți ce *impact* are ceea ce simțiți: „Ai un impact pozitiv asupra activității mele zilnice. Mulțumesc”.



5. Corectarea unei greșeli

Acest instrument se referă la situațiile în care regretați cum a avansat relația.

Analizați-vă toate relațiile-cheie. Identificați una sau două relații în care există o suferință veche pe care ați dori să o exprimați. Comunicați acest lucru celeilalte persoane, folosind următoarea structură:

- Spuneți care este *scopul* comunicării dumneavoastră: „Voiam să-ți spun ceva ce nu cred că am mai spus vreodată...”.
- Spuneți care este situația *curentă*: „Ne cunoaștem de x ani și, în ultimele șase luni, nu prea am mai interacționat”.
- Spuneți ce *simțiți* (folosind cuvinte care exprimă emoții): „Mă simt foarte stînjenit”.
- Exprimați o *cerere*: „Voiam să te întreb dacă poți să mă ierți fiindcă te-am ignorat în aceste șase luni”.
- Spuneți ce *impact* are cererea dumneavoastră: „Asta ne va permite să reluăm interacțiunea de unde am lăsat-o și să avem din nou o relație bună. Mi-a fost dor de tine”.

Capitolul 10

Empatia de grup

Emoțiile sînt asemenea valurilor: nu le putem opri, dar putem alege pe care să plutim.

Jonatan Mårtensson, actor suedez

Acest capitol vă prezintă:

- idei practice despre cum să gestionați emoțiile în situațiile de la locul de muncă în care sînt implicate grupuri de oameni;
- dovezi incontestabile că emoțiile de grup contează și pot fi măsurate;
- cum ne influențează presupunerile automate modul de interacțiune în cadrul echipei;
- exemple despre cum să înțelegem emoțiile puternice într-o echipă, inclusiv cum să interpretăm furia în mod eficient;
- un proces simplu, care vă permite să identificați emoțiile dintr-o echipă în timpul unei ședințe.

Empatia de grup

Conștientizarea și transformarea emoțiilor la nivel de grup pentru a ne putea urmări obiectivele profesionale

Am întîlnit o singură dată termenul „empatie de grup”, într-o revistă de afaceri din SUA numită *Fast Company*. Pentru mine, acest termen denotă capacitatea de a înțelege toate perspectivele

diferite dintr-o echipă și de a folosi cele trei fundamente pe care le-am examinat mai devreme – empatie, înțelegere și preocupare –, însă la nivel de grup.

Asta înseamnă, printre altele, să luați măsuri pentru a ajuta grupul să-și schimbe starea de spirit într-una pozitivă, care îi dă încrederea că poate avansa.

Empatia de grup reprezintă capacitatea de a înțelege și a lucra cu stările emoționale ale altora. Persoanele înzestrate cu acest tip de empatie pot influența stările emoționale ale celorlalți într-o situație de grup (de pildă, îi pot calma, consola și motiva). Ele știu cum să-i facă pe alții să se simtă mai bine atunci când e nevoie.

Această abilitate este esențială pentru orice persoană aflată într-un post de conducere, întrucât îi permite să-i motiveze, să-i îndrume și să-i ajute pe ceilalți să se dezvolte. De asemenea, ea presupune ca membrii grupului să ajungă la o înțelegere și să obțină rezultate favorabile.

Persoanele care nu știu să folosească această abilitate se simt copleșite când se confruntă cu izbucnirile emoționale ale altora, iar socializarea și extinderea rețelei de contacte nu sînt tocmai activitățile lor preferate.

Pe de altă parte, empatia de grup exagerată poate fi contraproductivă. E posibil să fim percepuți drept o persoană dornică să controleze comportamentul celorlalți și, în cel mai rău caz, chiar manipulativă.

În mediile profesionale din ziua de azi e tot mai multă nevoie de echipe puternice. Natura noastră individualistă nu ne va mai asigura succesul dacă nu sîntem capabili să lucrăm împreună cu alții.

Revenind la tema dezvoltării umane din introducere, confruntarea cu nivelul de complexitate din mediul profesional actual folosind instrumentele mentale concepute pentru o lume mult mai simplă dă naștere unui stres considerabil. Incapacitatea de a discerne nuanțele grupului vă poate afecta eficacitatea muncii și reziliența personală. Empatia de grup este esențială pentru a munci eficient în cadrul unei echipe și pentru a determina o întreagă organizație să susțină o idee nouă.

Empatia de grup presupune să studiem natura umană în toată complexitatea ei, în situații de echipă. În acest scop, avem nevoie de întregul nostru set de instrumente și abilități asociate cu reziliența emoțională – stima de sine, autocontrolul, starea de spirit, empatia, înțelegerea, preocuparea plus capacitatea de a soluționa probleme, de a ne schimba starea emoțională, de a ne exprima și a crea un dialog. Dezvoltarea acestei abilități la locul de muncă necesită exercițiu. În mod ideal, pentru a fi eficienți, toți membrii echipei ar trebui s-o folosească.

Observații practice

1. În afara consilierilor, am cunoscut mai puțin de cinci oameni versați în empatia de grup.
2. Colegii din domeniul meu care au o pregătire în consiliere sau psihoterapie cu sesiuni de grup spontane (fără un plan) au de obicei experiență în ce privește empatia de grup.
3. Liderii capabili să-și „citească” bine echipele obțin mai ușor rezultate bune în afaceri.



Ce trebuie să știți

Cred că este foarte important să nu ne limităm la creier și să înțelegem că întregul nostru corp răspunde la emoțiile pe care le trăim: acestea ne influențează sănătatea și starea de spirit fie în bine, în cazul emoțiilor pozitive, fie în rău, în cazul emoțiilor negative, precum furia și frica. Acest lucru are un impact asupra modului nostru de lucru în echipă.

1. O descoperire esențială a studiilor despre legătura dintre inteligența emoțională a membrilor individuali ai unei echipe și performanțele echipei este că, într-un grup, gestionarea emoțiilor proprii și ale celorlalți este mai importantă decât capacitatea de a citi și înțelege emoțiile (Rice, 1999).
2. Într-un studiu despre atingerea fizică de la Institutul HeartMath, cercetătorii au descoperit că, atunci când doi oameni se ating sau se află în proximitate fizică,

semnalele bătailor inimii unuia dintre ei sînt înregistrate de undele cerebrale ale celuilalt. Acest lucru explică de ce uneori simțim energia participanților la o ședință. În același mod se înregistrează tensiunile și fricțiunile.

3. Neurocardiologul John Andrew Armour de la Universitatea Dalhousie din Halifax, Nova Scotia, a descoperit că inima are propriul sistem nervos și cerebral (asemenea creierului). În 1991 s-au inițiat studii despre inimă văzută ca un generator de energie și inteligență. „Creierul inimii” are aptitudini computaționale extrem de sofisticate și influențează atît funcțiile cardiace, cît și pe cele cerebrale. E momentul să renunțăm la ideea că unicul sediu al inteligenței noastre se află în creier. S-a constatat că substanțele chimice din inimă influențează procesele cerebrale și, practic, toate organele corpului.

4. Emoțiile au la bază niște reacții chimice; studiile asupra structurii moleculare a emoțiilor au confirmat că acestea au o semnătură chimică (Pert, 1997).

5. Reprezentarea emoțiilor la nivelul corpului implică diferite organe și sisteme precum inima, creierul, sistemul nervos autonom, sistemul hormonal și organele senzoriale, iar ca urmare toate acestea ne influențează gîndurile și comportamentul.



Faceți cunoștință cu Rick

Teoretic, Rick era un director de mare succes într-un mediu extrem de dinamic. Însă i s-au recomandat niște sesiuni de coaching cu mine după ce șeful lui a fost atenționat să participe la unele dintre întrunirile cu echipa lui.

Rick este zgomotos, energic și extrovertit, plin de idei creative și de întrebări, însă nu lasă pe nimeni să vorbească. Mereu se află în centrul atenției, uneori pe post de bufon, dar are simțul umorului și ședințele lui sînt foarte însuflețite. Pe de altă parte, oamenii lui mai tăcuți și cu mai puțină încredere în sine aveau impresia că pur și simplu nu făceau suficientă gălăgie pentru a fi băgați în seamă – și cu atît mai puțin ascultați.

Rick trebuia să se calmeze și să le dea tuturor ocazia să participe la discuție, pentru a fi auziți. Fiecare om are propriile talente și propriul mod de a se exprima, iar Rick trebuia să țină cont de acest lucru și să creeze un climat de încredere reciprocă.

După ședințele de coaching în care am explorat această abordare, Rick s-a întîlnit individual cu fiecare membru al echipei și i-a cerut părerea, în timp ce asculta – ceva cu totul nou pentru el. Apoi a căutat să cultive încredere și sprijin în cadrul echipei,

pentru ca toți membrii să simtă că erau apreciați, că puteau aduce o contribuție și că se puteau exprima fără disconfort.

La următoarea ședință amplă de proiect, Rick le-a cerut tuturor să-și exprime ideile, într-o atmosferă mult mai liniștită și mai puțin agitată, în care el nu mai domina întâlnirea. Tony, cea mai tăcută persoană pe care v-o puteți închipui, și-a găsit în cele din urmă curajul să vorbească și a avut unele dintre cele mai creative idei de design, care au fost acceptate imediat.



Observați persoanele de la lucru care par să aibă abilități bine dezvoltate în ce privește empatia de grup:

- Cine are capacitatea de a înțelege emoțiile persoanelor din grup? Notați numele a cel puțin două persoane și observați ce fac.
- Ce vă place la modul în care interacționează aceste persoane cu ceilalți?
- Ce fac ele din punct de vedere practic? Dați exemple.
- Cum gestionează conflictele?
- Dintre comportamentele observate, pe care ați dori să le manifestați mai des?

Analizați-vă cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Care sînt primele semne de avertizare că o interacțiune nu decurge chiar așa cum ar trebui?
- Cînd e cea mai mare nevoie să gestionați emoțiile celorlalți?
- Se întîmplă la fel în toate grupurile din care faceți parte la locul de muncă?
- Vă este mai ușor să înțelegeți și să lucrați cu emoțiile unor persoane din grup decît ale altora?
- Este vorba întotdeauna despre aceleași persoane, situații sau motive? Unele dintre acestea sînt mai dificile?

Instrumente pentru dezvoltarea empatiei de grup

Instrumentele din această secțiune vă vor ajuta să vă dezvoltați abilitățile în ce privește empatia de grup.



1. Presupuneri automate

Singura parte din noi care este 100% onestă sînt emoțiile noastre.

Anonim

Acest instrument vă va ajuta să determinați ce se întîmplă cînd cineva trăiește emoții puternice într-o anumită situație.

Lista următoare indică principalele presupuneri pe care le facem în mod automat atunci cînd simțim emoții negative. Diferitele presupuneri sînt asociate cu diferite emoții. Într-o situație dată vor fi valabile doar unele dintre ele. Folosiți caracteristicile prezentate mai jos pentru a reflecta la o situație recentă care v-a provocat emoții puternice.

Ori de cîte ori o situație prezintă cele trei caracteristici de mai jos avem tendința să acționăm pe baza presupunerilor automate; în asemenea cazuri trebuie să fim foarte atenți cum reacționăm în cadrul echipei.

Această metodă este utilă în situații relevante pentru obiectivele dumneavoastră, atunci cînd îndeplinirea obiectivelor este în pericol sau cînd situația are un impact negativ asupra unui lucru important pentru dumneavoastră.

1. *Situația este relevantă în ce privește scopurile dumneavoastră.* Poate fi vorba despre obiective oficiale sau pe care le stabiliți dumneavoastră ori despre dorințe personale neformulate, precum aceea de a lucra într-o echipă productivă atunci cînd echipa dumneavoastră este disfuncțională. Dacă situația nu este relevantă pentru scopurile dumneavoastră sau cele ale oamenilor importanți pentru dumneavoastră, nu simțiți cine știe ce emoții. Intensitatea emoției reflectă importanța scopului.

2. *Situația vă pune în pericol obiectivele.* De obicei trăiți emoții pozitive în situații care vă ajută să vă îndepliniți scopurile și emoții negative atunci când realizarea scopurilor dumneavoastră este în pericol. În al doilea caz, de obicei vă așteptați ca situația să ia o întorsătură nefavorabilă.
3. *Un impact negativ asupra dumneavoastră.* Emoția pe care o trăiți depinde de factorul personal ce pare să fie în pericol. De exemplu:
 - stima de sine sau valoarea pe care o percep ceilalți la dumneavoastră;
 - idealul dumneavoastră în ce privește cum vreți să vă vedeți pe dumneavoastră înșivă;
 - valorile dumneavoastră morale;
 - gânduri, idei, filosofii și perspective asupra realității pe care le considerați importante;
 - oameni pe care îi apreciați sau obiecte pe care le prețuiți;
 - scopuri și ambiții importante pentru dumneavoastră;
 - dacă sînteți responsabil sau altcineva este de vină;
 - dacă aveți capacitatea de a influența situația sau sînteți lipsit de putere.

În aceste situații trebuie să aveți mare grijă să nu cădeți victimă presupunerilor automate.



2. Analiza emoțiilor

Aceasta este o metodă utilă pentru a înțelege atît propriile emoții intense, precum și pe cele ale altora. Ne ajută să ne dăm seama dacă emoțiile pe care le trăim ne avertizează în legătură cu ceva important sau constituie doar o reacție exagerată la situația prezentă.

Parcurgeți următorii pași:

Pasul 1. Relaxați-vă! Odată ce ați recunoscut emoția pe care o trăiți trebuie să o lăsați să treacă, pentru a putea gândi limpede

și obiectiv. Dacă e posibil, folosiți tehnici de relaxare pentru a vă calma.

Pasul 2. Identificați presupunerile pe care le faceți. Folosiți în acest scop lista prezentată mai sus, dar identificați și alte eventuale presupuneri care vă influențează emoțiile.

Pasul 3. Puneți la îndoială presupunerile. Analizați-le una câte una, în mod rațional, pentru a descoperi dacă sînt corecte sau nu. Tabelul următor prezintă exemple de emoții pe care e posibil să le simțiți, presupunerile care stau la baza acestora și întrebările pe care să vi le puneți cu privire la aceste presupuneri.

- Pentru fiecare întrebare, determinați dacă presupunerea pe care ați făcut-o este corectă sau greșită. Fiți onest.
- Luați măsurile adecvate. Când presupunerile dumneavoastră sînt incorecte, emoțiile negative ar trebui să dispară sau să se schimbe de îndată ce vă dați seama de acest lucru.
- Atunci cînd presupunerile fie au un sîmbure de adevăr, fie sînt 100% corecte, e nevoie să deveniți conștient de acest lucru. Gîndiți-vă ce aveți de făcut pentru a gestiona aceste situații. Poate fi nevoie să folosiți abilități explicate în alte secțiuni ale cărții.
- Cînd sînteți convins care este sursa emoției negative, o puteți folosi într-un mod constructiv. În împrejurările potrivite, furia ne poate oferi o putere extraordinară și o motivație incredibilă, însă ne poate afecta relațiile.
- Tabelul următor conține o serie de întrebări pe care le puteți folosi într-un grup atunci cînd detectați o anumită emoție. Ele vă pot ajuta să schimbați starea de spirit, să avansați în cadrul unei ședințe și să inițiați un dialog esențial.

Presupuneri ce stau la baza emoțiilor negative

Emoție	Descriere	Presupunere	Întrebări
Furie	Un sentiment puternic de neplăcere, supărare sau ostilitate ce apare când simțăm atacați, insultați, dezamăgiți sau frustrați.	Ne împiedică să atingem niște obiective importante. Ne afectează stima de sine sau oamenii, obiecte ori idei pe care le prețuim. Alții sînt de vină (persoane sau grupuri).	Ce obiective sînt în pericol să nu fie realizate? Sînt suficient de importante? Chiar e în pericol îndeplinirea lor sau putem evita această situație? Cît de gravă e problema? Vina este atribuită și distribuită în mod corect?
Anxietate	Un sentiment de îngrijorare, nervozitate și disconfort în legătură cu ceva avînd un rezultat incert.	Ne gîndim că alții ne judecă sever. Fiind preocupați de noi înșine, nu putem să ne concentrăm pe alte aspecte ale experienței și să auzim ce au alții de spus. Avem un sentiment de non-apartenență. Interpretăm evenimentele în funcție de pericolele percepute la adresa noastră.	Motivul anxietății noastre este real și serios? Ce șanse sînt ca lucrurile pe care ni le-am imaginat să devină realitate? Putem lua măsuri corespunzătoare pentru a diminua riscurile? Care sînt consecințele realiste ale situației? Putem face ceva pentru a rezolva problema?
Frică	O emoție neplăcută cauzată de un potențial pericol sau o potențială suferință de ordin fizic sau emoțional.	Supraviețuirea noastră sau un lucru pe care îl considerăm important este în pericol. Nesiguranță în legătură cu producerea evenimentului respectiv sau gravitatea lui. Absența sentimentului de vinovăție ori a celui că altcineva e vinovat.	Pericolul este real și serios? Care sînt consecințele realiste ale situației? Putem face ceva pentru a rezolva problema?
Vinovăție	Sentimentul care ne cuprinde cînd ne dăm seama sau avem impresia că am cauzat o vătămare morală sau că am încălcat un standard moral.	Supraviețuirea noastră sau un lucru pe care îl considerăm important este în pericol. Conflict interior. Un sentiment care nu trece ușor.	Evenimentul chiar a avut loc așa cum ni l-am descris nouă înșine? Este vorba despre un standard moral pe care trebuie să-l respectăm sau unul care nu concordă cu viziunea noastră asupra realității?

		Avem vreun motiv obiectiv să credem că evenimentul este atât de important pe cât ni se pare? În ce măsură n-am respectat standardul moral? Oare ne propunem obiective nerezonabile? Sîntem singurii vinovați pentru situația respectivă sau altcineva este responsabil, total sau parțial? Putem face ceva pentru a rezolva problema sau a corecta greșeala?	Avem vreun motiv obiectiv să credem că evenimentul chiar a avut loc așa cum ni l-am descris nouă înșine? Este vorba despre un ideal rezonabil și realizabil? Avem vreun motiv obiectiv să credem că evenimentul este atât de important pe cât ni se pare? În ce măsură n-am respectat standardul moral? Oare ne propunem obiective nerezonabile? Sîntem singurii vinovați pentru situația respectivă sau altcineva este responsabil, total sau parțial? Putem face ceva pentru a rezolva problema?	Problema este reală? Cît de gravă este? Chiar nu avem capacitatea de a rezolva problema sau putem face ceva în acest sens?
Rușine	O suferință cauzată de conștientizarea unui comportament greșit sau a faptului că nu ne-am ridicat la înălțimea unor standarde ideale.	Incapacitatea de a ne ridica la înălțimea unui standard moral important. Dăm vina pe noi înșine.		
Tristețe	Suferința emoțională asociată cu un sentiment de pierdere, dezavantaj, disperare, inutilitate sau minime.	Incapacitatea de a satisface o așteptare din viață sau dintr-o relație. Dăm vina pe noi înșine.		

Sursa: Descrieri ale emoțiilor bazate pe Lazarus, R.S. (1993), „De ce trebuie să considerăm stresul o formă de emoție”, *Manualul stresului* (Eds. Golderberger, L., și Breznitz, S.). New York: The Free Press.



3. Gestionarea furiei în situații de grup

Furia care se manifestă în cadrul unui grup este o emoție pe care mulți o consideră greu de gestionat. Instrumentul de mai jos vă prezintă o structură care vă permite să înțelegeți motivele pentru care se pot înfuria oamenii într-o echipă.

Dacă bănuieți că o persoană este furioasă, ar fi util să vă puneți următoarele întrebări:

1. Neîndeplinirea unui obiectiv din cauza unei persoane sau a unui eveniment este *importantă* pentru dumneavoastră sau un alt membru al echipei?
2. Acest lucru ar putea afecta stima de sine a dumneavoastră sau a altcuiva, ar putea avea un impact negativ asupra persoanelor din grup sau contravine ideilor pe care grupul le consideră importante?
3. Crede cineva că dumneavoastră sau o altă persoană sînteți răspunzători de situația respectivă?

Dacă răspunsul este „Da” la toate cele trei întrebări, în situația respectivă trebuie să aveți capacitatea de a interpreta furia în mod eficient.

Iată cîteva ponturi practice pentru gestionarea furiei:

- Conștientizați și înțelegeți nivelul propriilor dumneavoastră emoții, precum și pe cel al emoțiilor celor cu care interacționați: sînteți foarte furios sau doar extrem de agitat? Sînteți puțin îngrijorat sau simțiți o teamă profundă?
- Determinați sursa emoțiilor. Este aceasta o experiență neplăcută din trecut sau un eveniment din prezent?
- Vorbiți despre emoțiile dumneavoastră și ale celorlalte persoane implicate. Recunoașteți-le și înfrunțați-le direct. Exprimați-vă propriile trăiri într-o manieră non-conflictuală. De exemplu, puteți folosi mesaje precum „Sînt furios pentru că” în loc de „M-ai înfuriat fiindcă...”. În primul caz, vă explicați emoțiile fără să acuzați pe nimeni, iar în al doilea, dați vina pe o altă persoană, iar aceasta, ca urmare, probabil că va deveni ostilă sau se va apăra.

- Acceptați că trăirile celuilalt sînt justificate. Deși e posibil ca dumneavoastră să simțiți altceva în legătură cu situația respectivă, emoțiile celuilalt sînt reale, iar a le nega existența sau validitatea nu ar face decît să le intensifice.
- Nu reacționați emoțional la izbucniri emoționale.
- Dacă vă este greu să vă păstrați calmul, ieșiți din încăperea pentru moment. Acest lucru vă oferă ocazia de a vă calma și a reflecta. Apoi puteți pune la punct un răspuns eficient în loc să reacționați în mod automat, ceea ce deseori nu face decît să agraveze situația.
- Folosiți gesturi simbolice. Scuzele, notițele care exprimă empatie, mesele luate împreună și chiar strîngerile de mînă pot fi foarte utile pentru a exprima respect și a disipa emoțiile negative cu ușurință.



4. Recepționarea emoțiilor din cadrul echipei

La o ședință de echipă e posibil să constatați că există emoții neexprimate. O strategie simplă pe care o puteți utiliza într-o asemenea situație este să luați o pauză și să-i rugați pe toți participanții să se gîndească puțin și să spună două lucruri: ce anume *cred* ei despre subiectul în discuție și ce anume *simt* în legătură cu el.

Deseori, aceste două aspecte comunică informații total diferite.

Folosiți următoarea structură pentru a înțelege de ce alții se simt blocați sau de ce ședința nu avansează:

1. Luați o pauză de cîteva minute pentru ca toată lumea să-și adune gîndurile înainte de a vorbi.
2. Rugați-i pe toți participanții să rezume, în două fraze, perspectiva lor asupra subiectului/ședinței/discuției:
 - *Gînduri* – „Ce crezi despre acest subiect?”
 - *Emoții* – „Ce simți în legătură cu acest subiect?”
3. Nu stați la discuții; fiecare persoană vorbește între 30 de secunde și un minut, timp în care toți ceilalți o ascultă.
4. După ce a vorbit toată lumea, întrebați echipa: „Avînd în vedere ce s-a spus mai devreme, ce credeți că ar fi cel mai bine să facem în timpul care ne-a mai rămas din această ședință?”.

Capitolul 11

Dialogul

Intimitatea de la locul de muncă este precum intimitatea căsniciei. Ambele implică legăminte.

David Whyte, poet englez

Acest capitol vă prezintă:

- idei practice despre cum să inițiați un dialog deschis și onest în cadrul unei echipe;
- manifestări ale fiziologiei emoțiilor care pot ieși la iveală în timpul dialogului;
- instrumente pentru a iniția dialoguri pe teme practice și discuții despre aspecte dificile, inclusiv cum să oferim feedback;
- un sumar al emoțiilor care ne împiedică să punem la îndoială spusele altora și să construim relații de încredere.

Dialogul

O discuție despre sentimente într-o situație problematică

Mai devreme am vorbit despre empatie, înțelegere și preocupare, trei fundamente ce reprezintă baza conexiunii interumane. Un dialog presupune atât capacitatea de a gestiona în mod eficient momentele dificile, cât și o atitudine proactivă în ce privește tipurile de conversații care pot fi inițiate într-o echipă.

Realitatea este că o conversație poate schimba dinamica unui grup. În absența conversației, randamentul sau eficacitatea are de suferit. Un dialog eficient presupune nu doar abilitatea de a reflecta și a absorbi, ci și asumarea unui rol activ.

În lipsa unui dialog, oamenii vor încerca să presupună ce cred ceilalți. Însă un dialog bine construit ne ajută să depășim situațiile dificile.

Deseori, ceea ce ne oprește este frica; prin urmare, acest capitol ne arată cum să ne cultivăm capacitatea de a ști când este oportun un dialog și cum să-l inițiem.

Observații practice

1. Mulți manageri de producție evită responsabilitatea de a-i oferi feedback unui coleg, chiar și atunci când observă că sînt probleme și când sînt afectați de lipsa de randament sau eficiență a unui individ.
2. În majoritatea echipelor nu există nici un fel de dialog despre *cum* funcționează echipa (metodele ei de operare, modul în care își face treaba, cum se simt oamenii în cadrul grupului); în general, oamenii se focalizează pe *ce* face echipa.
3. De obicei nu se pune preț pe discuțiile despre emoții, iar avînd în vedere că toate experiențele implică informații de ordin emoțional, echipa nu are ocazia să își formeze niște perspective de importanță vitală.



Ce trebuie să știți

1. Neuropsihologul Rick Hanson (2009) și colegii săi au studiat cum își gestionează oamenii emoțiile la locul de muncă și ce emoții apar în situații profesionale. Hanson le-a cerut participanților la studiu să ia în considerare 28 de scenarii ipotetice de la locul de muncă. A descoperit că oamenii trăiau cel mai frecvent următoarele emoții: frustrare, anxietate, frică, iritare și depresie.
2. De asemenea, a descoperit că, în cazul a 60% dintre participanți, următoarele șase situații de la locul de muncă provocaseră emoții puternice:
 - tensiunea dintre viața profesională și viața personală;
 - munca în exces – un echilibru nerealist între volumul de sarcini profesionale și timpul necesar îndeplinirii lor;
 - sprijinul companiei – de la „bine susținut” la „lăsat pe dinafară”;
 - promovare – de la „emoții foarte pozitive” la indiferență, precum „era și timpul”;
 - abilități insuficiente – sentimentul de a fi copleșit de necesitatea învățării unor noi abilități (deseori legate de lucrul cu oamenii);
 - delegare – împărțirea sarcinilor profesionale cu persoane care adesea au alte nevoi, planuri, priorități și viteze de lucru.
3. Într-un studiu realizat de clinica Mayo din Minnesota a fost urmărit istoricul medical a 839 de persoane, timp de peste 30 de ani; între 1962 și 1965, persoanele respective făcuseră un test standard de personalitate care le măsura nivelul de optimism (în urma căruia rezultaseră 124 de optimiști, 197 pesimiști și 518 undeva la mijloc). Fiecare creștere cu 10 puncte a nivelului de pesimism a fost asociată cu o creștere cu 19% a riscului de deces. Altfel spus, optimiștii au șanse să trăiască mai mult.
4. Diferențe de gen: într-un studiu recent de la Facultatea de Medicină a Universității Indiana au fost studiați 10 bărbați și femei în timp ce ascultau un thriller de John Grisham. S-a utilizat un dispozitiv RMN (care măsoară modificările de mare viteză ale fluxul sanguin neuronal) pentru a compara activitatea din creierile participanților. Cercetătorii au descoperit că femeile își foloseau tot creierul, în timp ce bărbații foloseau doar jumătate.
5. Emoțiile pozitive ne influențează percepția timpului. În 2010, Kimberley Babb, de la Universitatea din California, a prezentat la Societatea Americană de Psihologie un studiu despre efectul emoțiilor asupra percepției timpului. Cu ajutorul unor clipuri video, a indus una din patru stări emoționale – fericire, tristețe, frică și o stare neutră – unui număr de 128 de studenți, după care le-a

cerut să evalueze cînd a trecut un minut. Studenții care au trăit o stare de fericire sau una neutră au reușit să evalueze timpul cu precizie, însă cei care au trăit o stare de frică sau de tristețe l-au supraestimat – dovadă că starea emoțională influențează percepția timpului.



Faceți cunoștință cu Michael

De curînd am avut un client care face parte din consiliul de administrație al unei companii. Michael lucra cu o nouă colegă care ocupa postul de director general și, după cîteva săptămîni, l-am întrebat de cîte ori își arătase aprecierea față de ea. Reacția lui inițială a fost că nu s-a gîndit că ar fi necesar așa ceva, întrucît colega știa cu siguranță că se descurcă foarte bine. l-am amintit lui Michael că majoritatea oamenilor nu sînt apreciați pentru ceea ce fac la locul de muncă. Michael și-a propus să-i spună colegei mai multe cuvinte de apreciere.

După cîteva săptămîni, am auzit că Michael începuse s-o laude, însă colega se plîngea că laudele lui nu erau sincere. Altfel spus, Michael folosea cuvintele potrivite și spunea lucrurile potrivite, dar nu în modul potrivit.

Prin urmare, era important să se focalizeze nu doar pe ce spunea și credea despre noua lui colegă, ci și pe emoțiile în sine, pentru a putea transmite cum se simțea cînd lucra cu ea. Au fost necesare mai multe încercări diferite de a ajunge la sursa problemei. Michael a fost nevoit să inițieze mai des un dialog în relațiile sale profesionale, ceea ce era un lucru nou pentru el.

Atît Michael, cît și colega lui au început să exprime ceea ce era important pentru ei, fiecare în felul său. Colega a început să-și stabilească niște limite sănătoase, exprimînd de ce anume avea nevoie și care ar fi fost consecințele dacă colegul ei nu-și face treaba. Michael a început să-i spună cuvinte de apreciere, dar folosind în mai mare măsură limbajul emoțiilor. Efortul lor combinat a avut un impact pozitiv asupra relației lor profesionale.



Faceți cunoștință cu Martine

Cînd am cunoscut-o pe Martine, aceasta se simțea dată la o parte de colegii ei de echipă, iar la birou era o atmosferă foarte neplăcută.

În urma discuțiilor cu colegii ei a reieșit că aceștia aveau impresia că Martine evita responsabilitățile și îi lăsa pe ei să muncească excesiv. În timp ce ei trudeau din greu, ea făcea pauze dese și, dacă nu-și termina treaba la timp și trebuia să rămână la birou pînă tîrziu, se aștepta să fie plătită pentru orele suplimentare. Treptat, acest lucru a condus la tensiune și animozitate în cadrul echipei.

Managerul echipei ezita să intervină, fiindcă se aștepta la o discuție foarte dificilă. Însă dacă nu se luau măsuri, situația urma să se înrăutățească.

Un dialog ar fi fost necesar mult mai devreme, pentru toți cei implicați. Martine făcea pauze fiindcă se simțea nesigură pe abilitățile ei și avea nevoie de training suplimentar, însă îi era jenă să ceară acest lucru. Lipsa ei de încredere în sine în această privință i-a exacerbât obiceiul de a fuma (era singura fumătoare din birou), așa că era nevoită să facă și mai multe pauze de țigară.

În plus, era sociabilă și voia să discute cu colegii de la alte departamente ca să-și facă o perspectivă mai vastă despre ce se întîmpla în cadrul companiei. Pe de altă parte, ceilalți membri ai echipei, deși foarte muncitori, preferau să-și vadă de treburile lor și nu prea socializau, iar din acest motiv colegii de la alte departamente îi considerau distanți.

În consecință, lui Martine i s-au oferit noi ședințe de training, iar celorlalți li s-a spus să socializeze mai mult!



Observați persoanele de la lucru ce par să aibă o capacitate deosebită de a iniția un dialog:

- Cine se pricepe să inițieze un dialog cu ceilalți? Notați numele a cel puțin două persoane și căutați să observați ce anume fac.
- Cum îi conving aceste persoane pe ceilalți să le împărtășească părerile și perspectivele lor?
- Ce vă place la felul în care comunică aceste persoane cu alții?
- Cum abordează diferențele de opinii?
- Ce comportamente dintre cele pe care le-ați observat ați dori să manifestați mai des?

Analizați-vă cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Care sînt primele semne de avertizare că o relație profesională necesită un dialog?
- Cînd aveți cea mai mare nevoie să inițiați un dialog (menționați situații sau subiecte particulare)?

- Situația este aceeași în toate echipele din care faceți parte la locul de muncă?
- Puteți purta mai ușor un dialog cu unele persoane decât cu altele?
- Întotdeauna considerați mai dificile aceleași persoane, situații sau subiecte?



Sistemul hormonal și emoțiile

Cînd analizăm instrumentele folosite pentru a purta un dialog, e bine să ținem cont de o descoperire științifică importantă, care ne ajută să înțelegem cum ne putem dezvolta reziliența emoțională prin intermediul dialogurilor. Sînt recunoscătoare Institutului HeartMath fiindcă mi-a pus la dispoziție aceste idei atunci cînd am început să explorez domeniul emoțiilor, în 1999.



În secțiunea de resurse online găsiți două articole despre HeartMath.

Sistemul nostru hormonal este reglementat, printre altele, de circuitele emoționale din creier. Unul dintre principalele ritmuri zilnice îl reprezintă variația nivelurilor de cortizol și DHEA. În ultimii ani, o serie de cercetători au propus ca raportul dintre DHEA și cortizol să constituie un indicator biologic al stresului și îmbătrînirii. Mai jos găsiți explicații despre acești doi hormoni.

- Cortizolul este unul dintre cei mai importanți hormoni din organism, întrucît joacă un rol central în ce privește metabolismul, sănătatea, memoria și învățarea, precum și în ce privește imunitatea față de boli. Secreția de cortizol se declanșează ca reacție la stres și la un nivel redus al glicemiei. În cantități echilibrate, cortizolul este esențial pentru buna funcționare a organismului. De obicei, nivelul de cortizol atinge un maxim între orele 7 și 8 dimineața, după care scade pînă la valoarea minimă, între 23:00 și miezul nopții. Toate persoanele afectate de stres cronic pot avea un nivel ridicat de

cortizol. Uneori, cortizolul este numit hormonul stresului, deoarece este produs în cantități excesive când sîntem streșați.

- DHEA reprezintă antidotul natural al organismului la cortizol; i se spune hormonul anti-îmbătrînire și este considerat un antidepresiv natural. Printre efectele sale se numără îmbunătățirea sistemului imunitar, fortificarea oaselor, reducerea nivelurilor de colesterol și dezvoltarea masei musculare. DHEA poate să amelioreze memoria, să încetinească procesul de îmbătrînire și să prevină cancerul. Nivelul său poate fi mărit în mod natural cu ajutorul emoțiilor pozitive.
- Corpul nu poate produce DHEA și cortizol în același timp; prin urmare, când nivelul de cortizol este ridicat, producția de DHEA va fi în general diminuată. În condiții de stres prelungit, nivelul de cortizol continuă să crească, în timp ce nivelul de DHEA scade semnificativ; acest lucru creează un dezechilibru care poate avea efecte severe, precum creșterea glicemiei, scăderea masei osoase, reducerea funcției imunitare, scăderea capacității de refacere și regenerare a pielii, acumularea de grăsimi și distrugerea celulelor cerebrale. Un nivel excesiv de cortizol poate fi extrem de periculos. Un studiu publicat în numărul din septembrie 2000 al revistei *Psychosomatic Medicine* a sugerat că femeile zvelte care au un nivel ridicat de cortizol tind să aibă mai multă grăsime abdominală, despre care se știe că mărește riscul mai multor probleme de sănătate, precum bolile cardiovasculare și diabetul.
- Acest echilibru hormonal constituie un aspect important asupra căruia e necesar să ne concentrăm pentru a ne păstra reziliența emoțională la locul de muncă. Trebuie să găsim metode de a spori DHEA și a reduce cortizolul. O metodă naturală de a mări nivelul DHEA o constituie tehnicile de respirație focalizată (vezi capitolul 7, „Schimbarea stării”). Înlocuirea cortizolului cu DHEA prin activarea emoțiilor potrivite poate reduce nivelul de cortizol. Sentimentul de împlinire la locul de muncă este benefic pentru sănătatea

noastră, ceea ce explică de ce unele persoane arată adesea mai tinere decît sînt (un nivel ridicat de DHEA) sau au îmbătrînit prea repede fiindcă n-au suportat bine stresul (un nivel ridicat de cortizol).

Instrumente pentru crearea unui dialog

Instrumentele din acest capitol au drept scop creșterea nivelului de DHEA și reducerea nivelului de cortizol printr-o abordare proactivă, eficientă a problemelor cu care ne confruntăm.

Cu ajutorul lor, vă veți cultiva capacitatea de a purta un dialog.



1. Discuție în echipă

Următoarea listă de întrebări are rolul de a iniția un dialog despre emoțiile din cadrul echipei. Puneți membrilor echipei întrebările de mai jos:

1. Am început să vorbim despre emoții?
2. Am început să le respectăm?
3. Am început să dăm valoare emoțiilor?
4. Am inclus emoțiile în procesul decizional și în cel de soluționare a problemelor?
5. Sîntem pregătiți să schimbăm o decizie dacă aceasta dă naștere la emoții negative?
6. I-am ascultat pe cei mai sensibili membri ai echipei?
7. Am ajuns la un echilibru între emoții și logică?
8. Am făcut ce am putut pentru ca locul nostru de muncă să fie un mediu în care fiecare dintre noi respectă emoțiile celorlalți?
9. Am stabilit cum vrem să se simtă colegii și clienții noștri din punctul de vedere al experienței emoționale de a munci/a face afaceri cu noi?
10. Am folosit alte exerciții din această carte pentru a înțelege și a observa emoțiile?

Cînd cereți părerea echipei, poate fi util ca la început să stabiliți niște reguli sau linii directoare ale dialogului, creînd astfel condițiile necesare pentru o discuție constructivă. În cazul discuțiilor unu la unu cu membrii echipei, poate fi util să faceți sugestii privind eficacitatea întîlnirii. Dacă întîlnirea va avea loc în persoană, puteți afișa undeva la vedere următoarele sugestii:

1. Te rog să lași în urmă trecutul.
2. Te rog să spui adevărul.
3. Te rog să ai o atitudine constructivă, nu cinică sau negativă.
4. Alege un lucru pe care-l poți îmbunătăți la tine.



2. Un dialog despre factorii declanșatori

În capitolul 7, „Schimbarea stării de spirit”, vi s-a cerut să determinați care sînt factorii dumneavoastră declanșatori și i-ați identificat pe cei despre care trebuie să discutați sau pe cei a căror existență trebuie s-o acceptați. Din experiența mea, multe probleme pot fi rezolvate prin simpla identificare a aspectelor dificile, înainte de a apărea conflicte.

Următorul exercițiu vă pune la dispoziție o abordare mai structurată a acestui tip de conversație.

Exercițiul vă ajută să formulați o conversație cu colegul dumneavoastră în privința unor aspecte care vi se par dificile. El cuprinde șapte etape care conduc la o relație profesională mai constructivă. Puteți să lucrați cu fiecare etapă pe rînd și să o discutați, după care să o lăsați deoparte și să reveniți la ea peste cîteva zile. Fiecare etapă presupune ca dumneavoastră și colegul dumneavoastră să vă spuneți punctul de vedere.

Etapă 1. Respect, sprijin, ascultare

Ce înseamnă cuvintele respect, sprijin și ascultare pentru fiecare dintre voi? Ce dovezi aveți că aceste elemente sînt prezente în relația voastră profesională?

Semnificația și dovada mea:		Semnificația și dovada colegului meu:
Respect	Exemple: – mă lasă să vorbesc – tace când e cazul	Exemple: – mă susține în carieră – se implică în conversație
Sprijin	Exemple: – îmi este alături în momentele grele – mă întreabă dacă sînt bine	Exemple: – mă lasă să decid cum îmi fac treaba – spune că e în regulă să iau cuvîntul la ședințele de echipă
Ascultare	Exemple: – e capabil să asculte deschis – nu întrerupe	Exemple: – alege când să vorbească și când să asculte – nu întrerupe

Ori de cîte ori observați o diferență mare între voi, vedeți în ce privințe sînteți amîndoi dispuși să faceți un compromis și la ce nu vreți să renunțați.

Pasul 2. Încredere

Cum crede fiecare dintre voi că se manifestă încrederea în relația voastră?

Îmi manifest încrederea în colegul meu în următoarele moduri:	Colegul meu își manifestă încrederea în mine în următoarele moduri:
Încredere Exemple: – Îl ascult – Îl sprijin, nu îl judec – Ne face plăcere să muncim împreună	Exemple: – Este de acord să participe la întâlniri – Colaborăm strîns la aceleași proiecte – Ne împărțim sarcinile

Și la acest pas, discutați despre aspectele care indică o diferență mare între dumneavoastră și colegul dumneavoastră. Multe persoane nu poartă acest gen de discuții, care le pot ajuta să evite probleme ulterioare.

Pasul 3. Relația profesională

Pe o scară de la 0 la 10, unde 0 înseamnă deloc și 10 înseamnă foarte mult, în ce măsură se simte fiecare dintre voi în felul următor la locul de muncă? Încercuiți un punctaj între 0 și 10 pentru fiecare emoție. Faceți întâi dumneavoastră exercițiul, apoi rugați-l pe coleg să-l facă și el.

	Eu Scară de la 0 la 10	Colegul meu Scară de la 0 la 10
Apreciat*	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Liber*	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Respectat*	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Înțeles*	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Apreciat*	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Judecat	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Controlat	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10	0-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

În cazul emoțiilor marcate cu un asterisc la care ați obținut un punctaj sub 7, discutați ce anume v-ar face să vă simțiți mai apreciat, liber, respectat, înțeles și prețuit.

În cazul celorlalte emoții la care ați obținut un punctaj între 3 și 6, discutați ce anume v-ar ajuta să vă simțiți mai puțin judecat și controlat.

Pasul 4. Conflict

Alegeți o metodă de rezolvare a conflictelor (de exemplu, cît de repede trebuie să vă cereți scuze cînd ați făcut ceva ce regretați; transformarea cererilor în preferințe; vă întrebați ce puteți face pentru a schimba în bine o situație; vă asumați responsabilitatea pentru ceea ce simțiți și nu dați vina pe celălalt).

Metoda mea ideală de a rezolva conflicte	Metoda ideală a colegului meu de a rezolva conflicte

Pasul 5. Tipare nesănătoase

Discutați despre modurile nesănătoase în care reacționați atunci cînd nu obțineți ceea ce vreți (de exemplu, vă înfuriați, vă retrageți afecțiunea sau sprijinul, vă îndepărtați, spuneți lucruri neplăcute).

Tiparele mele nesănătoase	Tiparele nesănătoase ale colegului meu

Ce trebuie să se schimbe pentru a evita conflictele sau situațiile neplăcute?

Pasul 6. Valori

Ce este important pentru fiecare dintre noi din punctul de vedere al relației profesionale?

Exemple:

adevăr	eficiență	popularitate
admirație	eforturi	prietenie
aprobare	egalitate	putere
atenție	evitarea durerii	părerile celorlalți
autonomie	exprimare	rațiune
autoritate	faima	realitate
bune maniere	familie	relații
bunăstare materială	fericire	religie
calitate	imagine	respect
competiție	independență	sacrificiu de sine
comunicare	integritate	seninătate
conformitate	iubire	siguranță
cooperare	libertate	statut
credință	liniște	succes
cunoaștere	logică	supunere
curățenie	onestitate	sănătate
distracție	organizare	tradiție
distragere	pace	victorie
educație	pedeapsă	

Valorile mele	Valorile colegului

Care sînt principalele diferențe?

Pasul 7. Așteptări

Ce așteptări aveți unul de la celălalt? Mă refer la așteptări în ce privește timpul, relația profesională, calitatea ascultării etc.

Încercați să nu confundați așteptările cu nevoile. Nevoile se bazează pe nesiguranță și dependență. Dacă vi se pare că aveți nevoie de cineva, probabil credeți că nu puteți lucra fără el/ea.

Ce așteptări am de la colegul meu	Ce așteptări are colegul meu de la mine

După ce ați parcurs această etapă, veți dobândi mult mai multă claritate cu privire la așteptările și rolurile voastre în cadrul relației.



3. Aveți încredere în colegul dumneavoastră

Acest instrument vă ajută să vă focalizați pe aspectele încrederii dintr-o relație profesională.

Am reflectat timp de mulți ani la semnificația cuvîntului „încredere”. Multe persoane spun: „pur și simplu n-am încredere în el/ea”; însă ce înseamnă mai exact încrederea la locul de muncă? Poate că ne place să muncim împreună cu colegii, dar nu putem avea încredere în ei în toate privințele. La rîndul lor, poate că ei nu sînt dispuși să-și facă timp pentru noi la nevoie. Poate că încrederea absolută și de durată este un lucru rar și putem tolera micile scăpări, precum un coleg care nu sosește la ora stabilită (însă nu de fiecare dată!). După părerea mea, o relație profesională de calitate se bazează pe următoarele cinci aspecte:

onestitate,
respect,
înțelegere,
susținere și
timp.

Deși e posibil ca aceste aspecte să însemne altceva pentru fiecare dintre noi, atunci când unul dintre ele lipsește, relația de lucru nu este productivă. Exercițiul următor vă permite să evaluați starea a cinci dintre relațiile dumneavoastră actuale, pentru a determina ce trebuie să schimbați la fiecare dintre ele.

Pasul 1. Analiză

Examinați principalele dumneavoastră cinci relații pentru a determina ce anume lipsește cu privire la cele cinci aspecte menționate mai sus (vezi tabelul de la pagina următoare).

Pasul 2. Dialog

Discutați cu colegul dumneavoastră ce ați descoperit:

- calitățile care sînt prezente în relație;
- calitățile care trebuie dezvoltate.

Odată ce ați descoperit ce anume lipsește din relație, vă puteți focaliza asupra emoțiilor care afectează cele cinci aspecte ale *încrederii*. Identificați-le pe cele care vă împiedică să vă bucurați de o *încredere* deplină în relațiile dumneavoastră de la locul de muncă.

Emoții care pot afecta onestitatea:

- *Frica* – poate că am fost rănit în trecut.
- *Anxietatea* – oare o să mă placă dacă va afla tot adevărul despre mine?
- *Nesiguranța* – oare va dori să mă cunoască dacă va înțelege ce se petrece? Oare va descoperi că m-am prefăcut?

	Persoana 1	Persoana 2	Persoana 3	Persoana 4	Persoana 5
Onestitate – Exprimă emoții – cum se simte –, precum și fapte – Este sincer, chiar și în ceea ce privește aspectele dificile ale muncii sale – Face ceea ce spune – Evită scuzele – spune adevărul, chiar dacă e dureros – Nu se teme să spună lucrurilor pe nume	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu
Respect – Îl acceptă pe celălalt așa cum este, nu vrea să îl schimbe – Ascultă atunci când celălalt vorbește – Cere părerea celui alt – Nu divulgă informații confidențiale – Verifică dacă a înțeles, nu face presupuneri – Nu dă vina pe celălalt – Este deschis și nu judecă – Nu profită de celălalt, îl apreciază întotdeauna – Îl întreabă pe celălalt cum s-ar simți înainte de a lua decizii care îl afectează	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu
Înțelegere – Acceptă defectele celui alt – Ascultă în mod intuitiv esența a ceea ce se spune – Își dă seama că e ceva în neregulă înainte ca persoana să vorbească – Oferă feedback constructiv	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu

- Pune întrebări relevante - Tolerază punctele de vedere diferite - Respectă punctele de vedere diferite, ale dumneavoastră și ale celorlalți - Ascultă în mod activ - Este capabil să reformuleze corect ce spune cineva - Poate purta o conversație reală, chiar și în condiții obișnuite (nu de criză)					
Susținere - Oferă sprijin la nevoie - Își pune la dispoziție abilitățile și resursele - Îl ajută pe celălalt să aibă încredere în el - Îl acceptă pe celălalt așa cum este, cu defectele sale - Cere/ofere ajutor la nevoie - Îi ia apărarea celui alt - Îi permite celui alt să-și dezvăluie problemele fără a-l judeca - Este alături de celălalt în momentele dificile - Îl înțelege pe celălalt și contribuie la viața lui	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu
Țimp - Își face timp pentru celălalt - Petrece timp de calitate împreună cu celălalt - Știe să tacă și să aibă răbdare cu celălalt - Ascultă - Prețuiește timpul celui alt - Oferă timp și spațiu	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu	Da/Nu

Emoții care pot afecta respectul:

- *Frica* – oare mă va putea respecta?
- *Furia* – m-a supărat rău ce mi-au făcut și nu-i pot ierta.

Emoții care pot afecta înțelegerea:

- *Egoismul* – convingerea că este mai important ca alții să mă înțeleagă pe mine, că sînt mai important și că am mai multe lucruri interesante de spus, care mă împiedică să ascult.
- *Frica* – oare mă va înțelege cineva? Oamenii sînt prea complecși pentru a încerca să înțeleagă.
- *Furia* – toți s-au purtat îngrozitor cu mine, așa că de ce să-mi bat capul cu ei?
- *Tristețea* – de-aș fi avut parte de mai multă înțelegere în tinerețe...

Emoții care pot afecta susținerea:

- *Frica* – cum ar fi dacă m-aș simți într-adevăr susținut?
- *Furia* – toți s-au purtat îngrozitor cu mine, așa că de ce să-mi bat capul cu ei? N-au fost corecți cu mine.

Emoții care pot afecta timpul:

- *Lipsa de angajament* – cred suficient în această relație pentru a face promisiuni și a le respecta?



4. Despre feedback

Sănătatea emoțională a unei echipe depinde de modul în care își exprimă nemulțumirile.

Adaptat după Daniel Goleman, autor,
psiholog și jurnalist științific american

Dacă este oferit în mod eficient, feedbackul îmbunătățește rezultatele de la locul de muncă. Indiferent dacă învățăm niște abilități noi sau facem o muncă de rutină, feedbackul din partea altora ne poate ajuta să fim mai buni. În lipsa lui, probabil că nu vom avea o perspectivă realistă asupra modului în care ne facem treaba și a aspectelor pe care le-am putea schimba.

Multe persoane evită să poarte conversații care presupun feedback, mai ales dacă acestea stîrnesc reacții emoționale. Managerii așteaptă adesea evaluarea anuală a rezultatelor pentru a oferi feedback, atacîndu-i pe angajați în legătură cu niște evenimente care, la data respectivă, sînt deja istorie. Angajații pot ezita să le ofere feedback șefilor de teamă ca aceștia să nu se răzbune. Conform studiilor Gallup, a nu oferi feedback la locul de muncă poate fi mai dăunător decît a oferi feedback negativ. Dacă învățați cum să oferiți și să primiți feedback, veți avea mai multă încredere să inițiați asemenea discuții și să creați o cultură în care feedbackul este binevenit.

Pentru a putea oferi un feedback onest, o persoană trebuie să aibă încredere că va fi ascultată și că nu ne vom răzbuna pe ea dacă nu sîntem de acord cu ce spune. Pentru a auzi și a înțelege feedbackul, trebuie să avem încredere că persoana care ni-l oferă ne vrea numai binele și că motivația ei este să fie de ajutor. În condițiile unui nivel ridicat de frică și ale unui nivel scăzut de încredere, feedbackul fie nu va avea loc, fie va afecta relația.

Vorbiți despre cînd și cum vă place să primiți feedback. Acest lucru creează un cadru pozitiv pentru ca feedbackul să fie acceptat ca o parte firească și importantă a relației.

Oferiți în egală măsură feedback pozitiv și negativ. Dacă în trecut ați oferit adesea feedback pozitiv unei persoane, vă va fi mult mai ușor să-i oferiți feedback negativ.

Reguli generale

Dați detalii precise

Cînd oferiți feedback, referiți-vă la comportamentul persoanei. Deseori avem tendința să folosim un limbaj vag, spunînd lucruri precum „Trebuie să fii un jucător de echipă” sau „Ai făcut o treabă grozavă”. Poate că acest tip de feedback comunică o idee generală, dar nu transmite suficiente informații pentru ca persoana să știe exact ce a făcut sau ce poate face mai bine. În loc de

„Trebuie să fii un jucător de echipă” puteți spune „Am observat la ședința de azi că nu ai invitat alți membri ai echipei să contribuie la discuție. Cred că dacă obții mai multe informații de la ceilalți poți găsi o soluție mai bună”. Acest feedback transmite informații precise despre comportamentul persoanei, pentru ca ea să înțeleagă consecințele acestuia.

Vorbiți la momentul potrivit

Cu cât oferiți feedback mai repede după un eveniment, cu atât va fi mai bine. Fac excepție situațiile cu o mare încărcătură emoțională, când e bine să mai așteptați puțin, pînă când se calmează toată lumea. E foarte greu să primești feedback atunci când trăiești emoții puternice.

Pregătiți-vă comentariile

Dacă e posibil, gîndiți-vă la cîteva puncte pe care le veți aduce în discuție și, eventual, notați-le, ca să vă fie clar ce aveți de spus. Asta vă ajută să nu vă abateți de la subiect. Nu e nevoie să creați un scenariu, ci să aveți la îndemînă niște repere ale discuției.

Alegeți spațiul, locul și timpul

Veți discuta la masa de prînz sau în biroul dumneavoastră? E mai bine ca discuția să aibă loc vineri după-amiază, înaintea unei pauze lungi, sau luni la prima oră? Veți sta la un birou sau veți rezerva o sală de conferințe? Discuția va avea loc la telefon sau față în față? Alegeți spațiul, locul și timpul care au cele mai mari șanse să conducă la o discuție constructivă.

Atenție la limbajul nonverbal

În general, feedbackul este mai eficient când este oferit cu compasiune și empatie (dar există și excepții). Aceste emoții sînt exprimate în principal prin tonul vocii și alte mijloace de comunicare non-verbale. În mod inconștient, persoana cu care vorbiți va recepționa mai degrabă semnalele nonverbale decît cuvintele dumneavoastră.

Țineți cont de stilul de feedback al persoanei

Unele persoane preferă un feedback foarte direct. Altele au nevoie de o abordare indirectă, care presupune să se simtă acceptate, aprobate. Depinde foarte mult de relația cu persoana în cauză și de personalitatea acesteia.

Separați intenția de rezultat

În general, oamenii nu fac greșeli în mod intenționat. Însă uneori presupunem că au făcut rău cu intenție. Nu vă cramponați de intenția lor. Focalizați-vă asupra comportamentului și a impactului acestuia.

În final...

Pregătiți-vă – adoptați o atitudine neutră/obiectivă folosind instrumentele de schimbare a stării emoționale (vezi capitolul 7).



5. Cum ne pregătim și oferim feedback

Folosiți pașii de mai jos pentru a vă pregăti și a oferi feedback. Însă, pentru a fi eficienți, acești pași trebuie combinați cu regulile generale de mai sus. Amintiți-vă că feedbackul este o conversație menită să ajute, nu să creeze conflicte. Dacă în timpul discuției începeți să vă enervați, poate fi nevoie să folosiți abilitățile de transformare a emoțiilor din capitolul 7.

Situație: descrieți situația și contextul în care a apărut comportamentul respectiv. Puteți cere permisiunea persoanei să discutați despre asta.

De exemplu: „Putem vorbi despre prezentarea ta de la ședința de ieri?”.

Comportament: folosiți un limbaj obiectiv, non-critic, când descrieți comportamentul respectiv.

De exemplu: „Am observat că, atunci când oamenii ți-au pus întrebări, ți-ai încrucișat brațele și te-ai uitat în altă parte în timp ce ei vorbeau”.

Rezultat: spuneți ce s-a întâmplat ca urmare a comportamentului respectiv și creați un dialog despre rezultat, pentru a vedea dacă persoana e de acord. Explorați percepțiile sale și ascultați fără a judeca.

De exemplu: „Ca urmare, foarte puține persoane au pus întrebări și poate că n-au înțeles pe deplin toate informațiile tale. Nu cred că asta a fost intenția ta, dar mi se pare că acesta a fost rezultatul. Tu ce ai observat?”.

Comportament alternativ: sugerați un comportament mai eficient sau rugați persoana să facă o propunere în acest sens.

De exemplu: „Aș fi putut să mă uit la persoana respectivă în timp ce vorbea și să-i mulțumesc pentru întrebare”.

Rezultat alternativ: vorbiți despre care ar putea fi rezultatele dacă persoana ar adopta comportamentul sugerat.

De exemplu: „Ca urmare, probabil că ai fi primit mai multe întrebări, iar oamenii ar fi fost mai bine informați la finalul ședinței”.

Partea a III-a

Rezultatele

Cînd combinați *fundamentele* cu *abilitățile*, sînteți în poziția potrivită pentru a obține patru *rezultate* extrem de importante: să aveți energia necesară pentru a realiza ce vă propuneți; să aveți un randament ridicat în condiții presante; să vă conectați cu ceilalți prin intermediul unor relații de calitate; să aveți influență asupra principalelor părți interesate, oricît de complex sau de oficial ar fi locul dumneavoastră de muncă. Aceste caracteristici sînt foarte vizibile în mediul profesional și reprezintă indicii evidente ale rezilienței emoționale.

Veți învăța cum să vă cizelați reziliența cu ajutorul acestor patru aspecte. Competența dumneavoastră în aceste privințe este urmarea eficacității în ce privește reziliența personală și cea de echipă.

Reziliență
personală

Reziliență
de echipă

Energie

Productivitate

Conexiune

Influență

Capitolul 12

Energia

Persoanele cu un nivel ridicat de măiestrie personală [...] nu-și permit să aleagă între rațiune și intuiție sau între minte și inimă, tot așa cum nu pot alege să meargă cu un singur picior sau să vadă cu un singur ochi.

Peter Senge, autorul cărții *A cincea disciplină*

Acest capitol vă prezintă:

- modul în care putem dobîndi energie cu ajutorul abilităților de reziliență emoțională și al fundamentelor;
- trei instrumente pentru monitorizarea nivelului de energie la locul de muncă: analiza energiei, analiza valorilor și o metodă de a evalua în mod regulat în ce măsură vă împlinește munca nevoile la un nivel fundamental (FSAN).

Energia

Capacitatea de a ne păstra puterea și vitalitatea pentru a funcționa la capacitate maximă

E foarte ușor să vă dați seama cînd aveți energie la locul de muncă. Sînteți în stare să vă concentrați pe ce aveți de făcut fără pic de apatie sau oboseală. Odată ce ați cultivat fundamentele și practicați abilitățile menționate, sînteți capabil să manifestați reziliență emoțională. Dar cum puteți verifica în permanență dacă energia dumneavoastră este direcționată în modul cel mai bun?

A avea energie presupune o aliniere deplină între motivație, atenție și atitudine. Sînteți motivat să munciți, vă focalizați pe ce aveți de făcut și simțiți un impuls pozitiv de a vă face treaba bine. Senzația de a avea energie implică, printre altele, sentimentul că îi serviți pe ceilalți și pe angajatorul dumneavoastră (sau propria dumneavoastră companie, sau pe clienți). Acest lucru poate fi o sursă foarte utilă de energie, pe lângă venitul obținut.

Energia ne influențează imboldul și nevoia de a produce rezultate de calitate. Cînd avem energie sîntem mai hotărîți și avem șanse mai mari să perseverăm dacă ne confruntăm cu probleme. Sentimentul realizării și cel al motivației vin din interior. Cînd avem nevoie de multe încurajări pentru a ne face treaba, energia noastră este la un nivel scăzut și tindem să ne dăm bătăuți în fața problemelor dacă nu avem parte de stimulente sau beneficii pentru a continua.

Cercetătorii au confirmat că persoanele care trebuie să ia decizii toată ziua, în mod repetat, sînt afectate de așa-numita oboseală decizională (sau epuizarea egoului). Acest lucru a fost studiat inițial în cazul judecătorilor de la tribunale care erau nevoiți să ia decizii privind eliberarea condiționată a celor întemnițați. Au fost analizate 1.100 de asemenea decizii pentru a identifica situațiile în care judecătorii n-au aprobat eliberarea condiționată. Cu cît judecătorii luau mai multe decizii într-o zi, cu atît erau mai obosiți și, ca urmare, în anumite momente ale zilei, nu aprobau eliberarea (Tierney, raport din 2011 despre cercetări efectuate de Levav de la Stanford și Danziger de la Universitatea Ben Hurion). Cînd suferiți de oboseală decizională, pur și simplu nu sînteți capabil să decideți și, ca urmare, ajungeți într-una din următoarele două situații: fie luați decizia în mod impulsiv și, adesea, neglijent, fie nu luați nici o decizie. Problema este că persoanele din jur s-ar putea să nu-și dea seama ce se întîmplă – și, de asemenea, s-ar putea să nu vă dați seama nici dumneavoastră. Este important să fim conștienți de această stare și să luăm decizii în mod proactiv, pentru a nu ne lăsa afectați de ea.

Un alt cercetător, Baumeister, a examinat mai în profunzime acest fenomen pentru a înțelege de ce apare oboseala decizională și ce e de făcut în legătură cu asta (Tierney și Baumeister, 2011). A descoperit că noi avem doar o anumită cantitate de energie disponibilă pentru a ne exercita autocontrolul și voința. Când am ajuns la limita energiei noastre mentale, sîntem epuizați și, ca urmare, nu mai avem voința și capacitatea de autocontrol pentru a decide. De exemplu, dacă v-aș arăta 100 de obiecte dintr-un birou și v-aș cere să examinați pe rînd fiecare obiect și să faceți o alegere între perechile de obiecte a și b, a și c și așa mai departe ar fi extrem de obositor. Însă dacă v-aș cere doar să spuneți ceva despre fiecare obiect, fără a lua nici o decizie, acest lucru v-ar solicita mult mai puțin energia mentală. Designerii de supermarketuri au înțeles oboseala decizională cu ani în urmă. Asta explică de ce vedem dulciuri apetisante cînd ajungem la casă, după ce am luat toate deciziile cu privire la ce vom cumpăra, iar voința și autocontrolul nostru sînt la un nivel scăzut. Sîntem mai predispuși să cedăm poftelor de dulciuri și nu vom fi în stare să trecem nepăsători pe lîngă ciocolata noastră preferată. Un val de glucoză ne ajută să depășim pentru moment oboseala decizională, amplifică voința și mărește nivelul de autocontrol. Interesant este că produsele fără zahăr sau zahărurile sintetice nu au același efect.

Cunoașterea acestui fenomen ne permite să luăm măsuri pentru a ne menține voința și autocontrolul la un nivel ridicat. Creierul nostru are nevoie de glucoză (în mod ideal, sub formă de proteine și alimente hrănitoare, nu dulciuri și produse nesănătoase) pentru a funcționa corespunzător. În cartea sa *Creierul lui Buddha* (2009), Rick Hanson prezintă o sinteză a suplimentelor alimentare care ne pot ajuta.



În secțiunea de resurse online găsiți o scurtă listă de asemenea suplimente.

În ziua de azi, sîntem copleșiți de numărul imens de lucruri care ne solicită atenția, chiar dacă vrem doar să alegem la ce să ne uităm pe telefon. Să ne verificăm e-mailul? Să trimitem mesaje? Să citim noutățile de pe Facebook? Să ne conectăm cu persoanele cunoscute de pe LinkedIn? Să trimitem tweet-uri? Să descărcăm o nouă aplicație despre care am auzit? Să urmărim știrile? Să verificăm messenger-ul? Să ascultăm muzică? Să facem o fotografie? Să filmăm ceva amuzant și să le trimitem videoul prietenilor? Să ne facem planuri pentru weekend? Poate că astăzi am ajuns la lucru la timp, dar putem evada într-o clipă. Nu e de mirare că nivelul de implicare al angajaților dintr-o organizație este atît de scăzut. Oare suferim de oboseală decizională cronică?

Vestea bună este că putem învăța să ne structurăm viața astfel încît să reducem oboseala decizională, avînd grijă să nu ne luăm prea multe angajamente (avem nevoie de timp ca să respirăm și să ne recăpătăm voința și autocontrolul), formîndu-ne obiceiul să luăm pauze, să ne odihnim bine noaptea și să nu luăm decizii sau să purtăm conversații importante pe stomacul gol.

Acest capitol se focalizează pe trei instrumente esențiale pe care le puteți folosi pentru a vă menține un nivel ridicat de energie – analiza energiei, analiza valorilor și metoda FSAN. Aceste activități vă vor ajuta să fiți mai conștient de modul în care vă folosiți și vă refaceți energia.

Energia și perseverența schimbă totul.

Benjamin Franklin, „Primul american”



Faceți cunoștință cu Mark

Cînd am început să lucrez cu Mark părea epuizat și descurajat. Ultimele opt luni și le petrecuse cu înființarea propriei companii. Ceea ce la început părea atît de incitant devenise o adevărată corvoadă. Se simțea copleșit de toate lucrurile pe care le presupune conducerea unei firme, precum contabilitatea și marketingul. Se obișnuise

cu luxul de a fi un angajat, cînd ai un departament întreg de colegi care te ajută; însă dacă lucrezi pe cont propriu, chiar și imprimanta trebuie s-o repara singur.

Am examinat activitățile sale dintr-o zi tipică și ce simțea Mark în legătură cu fiecare dintre ele. Am constatat că, de fapt, pierduse din vedere ideea inițială și că planul care îl entuziasmase atît devenise foarte neclar. Prin urmare, își pierduse tot elanul și se simțea stors de energie.

Energia înseamnă o aliniere deplină între motivație, atenție și atitudine, iar acest lucru nu mai era valabil în cazul lui Mark.

Pentru Mark era de o importanță vitală să se focalizeze asupra măsurilor pe care le putea lua pentru a-și ridica nivelul de energie și a reveni pe drumul cel bun – inclusiv măsuri legate de alimentație și exerciții fizice, precum și strategii zilnice pentru a recăpăta controlul asupra situației. Deși par lucruri mărunte, pot avea efecte spectaculoase.

Mark trebuia să-și îndrepte atenția asupra a ceea ce era de făcut și să-și amintească de talentele sale, precum și de motivul pentru care voia să lucreze pe cont propriu. A încetinit ritmul în mod intenționat pentru a se concentra asupra fiecărei sarcini și a decide dacă merită să-și consume energia cu ea sau nu. A început să ia pauze în mod regulat pentru a-și limpezi mintea și, foarte important, a început să bea suficientă apă. Atunci cînd sîntem foarte ocupați e foarte ușor să ne neglijăm pe noi înșine.

În prezent, Mark este mult mai optimist și i-a revenit entuziasmul. Se simte din nou pasionat de munca lui și a găsit un proiect foarte valoros, care-i va permite să recruteze doi noi colegi, un asistent și un manager de proiect.



Observați persoanele de la lucru care par să aibă un nivel ridicat de energie:

- Cine are multă energie și găsește satisfacție într-o treabă bine făcută?
- În ce gamă de activități se implică această persoană?
- Ce a realizat în ultimii cîțiva ani?
- Ce indicii aveți că îi place ceea ce face?
- Care sînt activitățile în care se implică aparent fără efort și cu plăcere?
- Care sînt activitățile profesionale pentru care ați dori să aveți mai multă motivație?

Analizați-vă cu ajutorul următoarelor întrebări:

- În ce anume investiți efort, deși nu este chiar atât de important?
- De ce beneficii și stimulente financiare aveți nevoie pentru a funcționa la potențialul maxim?
- Față de ce activități v-ați pierdut interesul sau la ce activități ați renunțat recent?
- Există vreun lucru la care ați renunțat în trecut și acum constituie o problemă pentru dumneavoastră?
- Munciți mai bine sub presiune sau relaxat?
- Care parte a zilei vă place cel mai mult? Ce părți ale zilei vă displac cel mai mult?
- Ce înseamnă pentru dumneavoastră aceste aspecte contradictorii în munca de fiecare zi? Ce efecte au?
- Ce aspecte ale activităților dumneavoastră cotidiene vă ajută să vă simțiți împlinit?
- În ce anume investiți cea mai mare parte a energiei dumneavoastră? În activitățile care vă împlinesc sau în celelalte?

Creșterea nivelului de energie

Instrumentele din această secțiune vă vor ajuta să vă schimbați nivelul de energie la locul de muncă. Aceste instrumente sînt următoarele:

- analiza energiei;
- analiza valorilor;
- FSAN.



1. Analiza energiei

Faceți o listă cu toate lucrurile care vă dau energie și toate lucrurile care vă răpesc energia. Notați-le în următoarele două coloane.

Ce îmi dă energie:	Ce îmi răpește energia:

Apoi grupați toate elementele sub titluri separate, astfel încât să aveți maximum 10 elemente în fiecare coloană.

Gîndiți-vă la măsurile practice pe care le puteți lua pentru a vă spori nivelul de energie și a elimina unii dintre factorii care vă răpesc energia.



Din secțiunea de resurse online puteți descărca un exemplu de tabel completat.

Cîteva exemple de strategii pentru a combate pierderea de energie sau oboseala decizională:

- Consumați fructe proaspete (zaharuri naturale) în loc de dulciuri.
- Focalizați-vă în mod conștient asupra efectului calmant al apei.
- Încetiniți ritmul.
- Păstrați controlul, reamintindu-vă de darurile, talentele, aptitudinile și capacitatea dumneavoastră de a face față în mod eficient solicitărilor și presiunilor cotidiene.
- Faceți ordine în spațiul unde lucrați.
- Luați pauze scurte – de exemplu, cînd luați o gustare, conștientizați faptul că acest lucru reprezintă o pauză de la ceea ce faceți.
- Cînd începeți o ședință sau mergeți în vizită la un client, rămîneți conectat la inima dumneavoastră.



2. Analiza valorilor

Acest exercițiu vă oferă claritate și focus.

Ce valori contează pentru dumneavoastră la locul de muncă? Alegeți cinci valori pe care le considerați cele mai importante. Determinați cum le puteți folosi în mod proactiv în cursul viitoarelor dumneavoastră interacțiuni, pentru a vă conecta cu oamenii atunci când socializați, când faceți networking etc.

Exemple:

- realizări
- provocări
- creativitate
- ecologie/mediu
- flexibilitate
- a-i ajuta pe alții
- o muncă semnificativă
- productivitate
- profitabilitate
- serviciu
- muncă în echipă
- echilibru între muncă și viața personală

În tabelul de mai jos, menționați principalele dumneavoastră trei valori și notați o definiție a fiecăreia. Apoi descrieți modul în care implementați aceste valori. Ce anume faceți când puneți în aplicare o anumită valoare? De asemenea, notați valorile cărora trebuie să le acordați mai multă atenție în munca dumneavoastră.

Valoare	Definiția mea	Cum pun în practică această valoare	Trebuie să acord mai multă atenție acestei valori?



3. FSN

Această metodă vă ajută să urmăriți în permanență în ce punct al vieții dumneavoastră profesionale vă aflați. Enumerați aceste patru aspecte ale vieții dumneavoastră profesionale curente și încercați să actualizați lista în mod regulat.

Puncte forte – care sînt punctele dumneavoastră forte în ce privește reziliența emoțională și alte abilități profesionale (tehnice, de conducere, legate de tehnologie)?

Puncte slabe – care sînt punctele dumneavoastră slabe în ce privește reziliența emoțională și alte abilități profesionale?

Ambiții – ce v-ați dori foarte mult să realizați în următorii trei-cinci ani sau într-un viitor și mai îndepărtat?

Nevoi – care sînt nevoile dumneavoastră curente în ce privește venitul, stilul de viață și relațiile pe care trebuie să le îndepliniți la locul de muncă?

Capitolul 13

Productivitatea

Cele mai bune momente sînt cele în care ne extindem corpul sau mintea pînă la limită, într-un efort voluntar de a realiza ceva dificil și important pentru noi.

Mihaly Csikszentmihalyi,
autor și profesor de psihologie maghiar

Acest capitol vă prezintă:

- ce este productivitatea văzută ca o consecință a rezilienței emoționale și a fundamentelor;
- trei instrumente care vă ajută să fiți productiv la locul de muncă: definirea propriilor criterii pentru a funcționa la capacitatea maximă, decizia de a afla mai multe despre interesele dumneavoastră în ce privește cariera și cum să creați o „moștenire vie”.

Productivitatea

Faptul de a ne organiza astfel încît să fim eficienți cînd lucrăm sub presiune

Cum putem să obținem rezultate bune la lucru și în același timp să ne menținem vitalitatea? Fericirea și eficacitatea la locul de muncă se exclud reciproc? Eu cred că putem aspira la amîndouă dacă avem reziliență emoțională și sîntem capabili să facem față evenimentelor cotidiene.

Avînd în vedere că am lucrat cu persoane care erau extrem de productive, oricît de dificilă ar fi fost munca lor, am observat

că foloseau două metode: aveau un plan clar cu privire la ceea ce era important pentru ele în munca lor, precum și rutine zilnice pentru gestionarea priorităților personale și profesionale. Eu numesc acest lucru „o moștenire vie” pe care o creăm în fiecare zi, în contextul celorlalte aspecte ale vieții noastre.

Vom continua ce am început în capitolul 12, „Energia”, printr-o bună planificare a timpului și crearea unui set de aspirații care vă permit să vă investiți timpul în ceea ce doriți. Buna planificare a timpului nu este un lucru pe care-l întâlnim prea des și, după părerea mea, este specifică persoanelor capabile să-și mențină un ritm de lucru eficient pe termen lung. Programul nostru trebuie să reflecte cu claritate valorile pe care le-am notat în tabelul de analiză a valorilor din capitolul 12.

Deși în ziua de azi schimbarea constituie un lucru obișnuit în mediul profesional, provocarea este să ne convingem că orice schimbare este în avantajul nostru și să găsim un mod de a trece peste obstacolele cu care ne confruntăm. În acest scop e nevoie să credem că schimbarea se bazează pe o intenție pozitivă, ceea ce e greu de făcut, dar poate avea un impact extraordinar dacă ne dorim un randament ridicat la lucru. O schimbare mai puțin binevenită la locul de muncă (precum o restructurare a sarcinilor, care ne reduce volumul de muncă și, ca urmare, venitul) este dificilă, însă ne putem pune întrebări precum: „Cum m-ar putea ajuta această schimbare pe termen lung?” sau „Ce pot învăța din această schimbare?”. În exemplul de față e posibil ca reducerea volumului de muncă să ne ofere flexibilitatea de a face altceva, care ar putea să ne aducă mai multă satisfacție și să aibă legătură cu un lucru pe care vrem să-l învățăm.

Cît de eficient ne vom adapta la noile medii, condiții și provocări depinde de cît de bine ne pregătim pentru succes. De fapt, acesta constituie subiectul capitolului de față: care sînt lucrurile mărunte care contează pentru noi și cum putem beneficia de ele pe termen lung.

Reziliența emoțională se bazează pe planul nostru și pe o atitudine flexibilă.

Productivitatea presupune să aveți o metodă bună de a gestiona inevitabilele presiuni și surse de stres de la locul de muncă și determină măsura în care puteți găsi un echilibru între viața personală și cea profesională. Scopul este să gestionați presiunile în mod calm și eficient, cu ajutorul unor mecanisme potrivite. Cel mai adesea, dacă sînteți capabil să vă controlați emoțiile (vezi *partea 1, Fundamentele*), veți avea șanse mai mari să faceți față stresului.

Dacă citiți cu atenție definiția productivității, veți vedea că ea înseamnă „să ne păstrăm vitalitatea cînd muncim sub presiune; să menținem un randament bun”. După părerea mea, pentru asta e nevoie de pasiune și de încredere în ceea ce facem.



Faceți cunoștință cu Nick

I-am cunoscut pe Nick și pe soția lui după ce acesta făcuse o cursă de noapte cu bicicleta pentru o organizație de caritate dedicată femeilor cu cancer mamar. Atît soția lui, Nina, cît și cea mai bună prietenă a ei fuseseră diagnosticate cu cancer în aceeași perioadă, dar se simțeau bine. Însă acest lucru le atrăsese atenția asupra altei probleme – bolile severe care afectează atîtea persoane și care le pot da peste cap echilibrul emoțional.

Nick a încercat să vadă ce putea face ca să strîngă bani pentru organizația de caritate. Nu mai mersese cu bicicleta din adolescență, iar acum, fiind trecut de patruzeci de ani, acest lucru era o experiență nouă și înfricoșătoare. I s-a părut dificil să termine prima cursă, dar acum se antrenează în mod regulat și a încheiat mai multe curse pe distanțe lungi pentru a strînge fonduri și a atrage atenția asupra organizației respective.

De îndată ce se înscrie la cursa următoare se simte stresat, însă dorința de a face ceva bun și a strînge bani îl ajută atunci cînd nivelul său de energie și vremea îl pun la încercare. Crede atît de mult în ceea ce face, încît acest lucru îl susține și îl motivează în momentele dificile.



La locul de muncă, observați persoanele care par capabile să obțină performanțe bune pe termen lung:

- Cine știe cum să facă față situațiilor stresante fără să-și piardă calmul?

- Ce anume face persoana respectivă pentru a-și ține sub control anxietatea și a înfrunta situațiile dificile? (Dacă nu știți sigur ce strategii folosește, întrebați-o.)
- Care dintre aceste măsuri sau acțiuni ați dori să puneți în practică mai des?
- Cine este capabil să-și schimbe părerea când i se prezintă toate faptele și dovezile sau în urma unei discuții amănunțite?
- Ce formă de adaptabilitate ați dori să cultivați:
- Capacitatea/dorința de a face o schimbare importantă în viața dumneavoastră profesională?
- Reacția față de inițiative noi?
- Schimbări ale tiparului de lucru care nu funcționează bine?

Analizați-vă cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Care sînt factorii ce vă provoacă stres?
- Cum îi puteți anticipa?
- Observați din timp semnele că stresul începe să pună stăpînire pe dumneavoastră?
- Care este tiparul dumneavoastră de stres? (momentul din zi, situațiile, persoanele, oboseala)
- În ce privințe ale muncii dumneavoastră știți să vă adaptați și în ce aspecte știți să fiți mai puțin flexibil?
- În situații presante deveniți mai flexibil sau mai puțin flexibil?
- Ce mesaje de la alte persoane auziți în legătură cu flexibilitatea dumneavoastră în fața schimbărilor? (De exemplu, există cineva apropiat care spune „Mereu spui așa”, „Văd că n-ai de gînd să te schimbi”, „De ce nu încerci ceva nou?”).
- Cum vă planificați ziua? Puneți mai mult accent pe activitățile care vă oferă satisfacție și care înseamnă ceva pentru dumneavoastră sau faceți lucrurile în ordinea în care se prezintă?

Creșterea productivității

Această secțiune conține patru exerciții care vă ajută să vă dezvoltați capacitatea de a fi productiv la locul de muncă.



1. Criterii ale locului de muncă ideal

Acest exercițiu presupune să notați un set de criterii ale unui loc de muncă ideal pentru dumneavoastră. Sper că locul de muncă actual nu este prea departe de acesta! Adaptați exemplul de mai jos conform genului de muncă pe care îl prestați.

Completați mai întâi prima coloană, apoi evaluați locul de muncă actual folosind coloana 2.

Esențial – acest aspect este extrem de important pentru dumneavoastră; în lipsa lui, nu vă interesează un anumit loc de muncă.

Dezirabil – reprezintă un aspect pe care vi-l doriți în mod ideal, dar lipsa lui nu vă împiedică să acceptați un loc de muncă. Mai bine cu decît fără.

Cheia este să distingeți între *ce este esențial* și *ce este dezirabil* (dar nu esențial) cu privire la fiecare aspect al locului dumneavoastră de muncă. Creați propriile dumneavoastră criterii folosind exemplul de la pagina următoare.

Dacă ați obținut un punctaj sub 70%, probabil că aspectele nedorite ale locului dumneavoastră de muncă vă epuizează energia și vă induc un sentiment de neîmplinire. Uneori nu vă puteți schimba imediat locul de muncă, dar ce puteți face este să acordați mai multă atenție lucrurilor care funcționează în cazul dumneavoastră. Multe persoane consideră extrem de util acest exercițiu de definire a criteriilor, întrucît le ajută să înțeleagă în ce măsură își investesc energia în ceea ce vor cu adevărat.

Coloana 1: Notați caracteristicile esențiale și pe cele dezirabile ale locului dumneavoastră de muncă. Acest lucru vă permite să reflectați la locul dumneavoastră de muncă actual și să-l comparați cu cel ideal.	Coloana 2: Gândiți-vă în ce măsură satisface locul dumneavoastră de muncă actual fiecare caracteristică din coloana 1, în procente de la 0 la 100%. Faceți această evaluare după ce răspundeți la întrebările cheie din coloana 1.
Ce cuvinte ați folosi pentru a descrie ce este important pentru dumneavoastră în cinci domenii ale locului dumneavoastră de muncă?	Locul de muncă actual satisface în proporție de ...% caracteristicile esențiale și pe cele dezirabile.
1. În ce constă rolul dumneavoastră. Ce activități presupune locul dumneavoastră de muncă ideal? Notați principalele lucruri pe care vă place să le faceți. Decideți ce este <i>esențial</i> și ce este <i>dezirabil</i>. Exemplu Esențial: Comunitate globală Leadership Sarcini non-repetitive, diverse (varietate) Să mă specializez în ceva Să fiu un mentor – să am câteva relații clar definite și să ajut mulți începători Dezirabil: O legătură cu Asia Să conduc o echipă mare	

2. Semnificația rolului

Pe cine și ce influențează slujba dumneavoastră?
Decideți ce este esențial și ce este dezirabil.

Exemplu

Esențial:

Îi ajută pe oameni să aibă o viață mai bună

Probleme legate de activitatea curentă și probleme globale

Dezirabil:

Să devin cunoscut

3. Logistica

Care sînt considerentele practice importante privind unde și cum lucrați?
Decideți ce este esențial și ce este dezirabil.

Exemplu

Esențial:

Drumul pînă la muncă – 20 min. de 3 ori pe săptămînă

65% din timp lucrez de acasă

lau micul dejun

lau cina acasă de 4 ori pe săptămînă

Dezirabil:

Drumul pînă la muncă – 20 min. de 5 ori pe săptămînă

4. Impactul asupra vieții

Ce este important pentru dumneavoastră în viața personală?
Decideți ce este esențial și ce este dezirabil.

Exemplu

Esențial:

Să am prieteni în afara mediului profesional

Să mă ocup de un hobby cel puțin o dată pe săptămână

Să am șase săptămâni de concediu pe an

Să am un venit de X.000 pe an

Să am o locuință unde mă simt în siguranță

Să mă pot pensiona la 65 de ani

Dezirabil:

Să ajung ușor la familia extinsă în locul X în timpul săptămânii de lucru

5. Relații

Ce este important pentru dumneavoastră în ce privește relațiile de la locul de muncă?

Exemplu

Esențial:

Oportunități de a construi o comunitate de prieteni la serviciu

Partenerul este entuziasmat de munca mea

Dezirabil:

Am un foarte bun prieten la serviciu

Am activități sociale regulate la serviciu

6. Pregătire pentru viitor În contextul scopurilor dumneavoastră mai vaste, cum vă ajută locul de muncă în ce privește ce se va întâmpla în viitorul apropiat? Decideți ce este esențial și ce este dezirabil. Exemplu Esențial: Să-mi găsesc un post în Asia sau în Europa după acesta Să-mi dezvolt în mod constant abilitățile tehnice Dezirabil: Un loc de muncă legat de Asia sau Europa	
7. Alte criterii? Notați alte criterii esențiale sau dezirabile.	
În ce măsură se potrivește postul actual (împărțiți procentul din coloana 2 la numărul de elemente menționate, apoi transformați acest număr într-un procent)	



2. Interese în carieră

Cel care are un scop în viață va găsi o cale de a-l împlini.

Friedrich Nietzsche, filosof german

Acest exercițiu presupune să faceți o listă a lucrurilor care vă interesează la locul de muncă, pentru a afla mai multe despre ele.

Includeți în listă tot ce vă interesează cu adevărat. Apoi aflați mai multe informații despre aceste lucruri (citind, din cursuri, din media, vorbind cu persoane cu interese similare) și faceți un efort serios pentru a vă implica mai mult în ele. Un alt mod de a face exercițiul este să vă imaginați că veți mai petrece doar trei luni la actualul loc de muncă; ce anume ați dori să învățați?

Lucruri pe care aș vrea să le învăț:

În acest scop, puteți:

- să vă faceți timp în fiecare săptămână pentru autodezvoltare – de exemplu, să vă perfecționați o abilitate pe care o aveți deja;
- să vă asumați noi sarcini la lucru, pentru a descoperi ce anume se potrivește cel mai bine cu dumneavoastră și cu personalitatea dumneavoastră;
- să explorați: s-ar putea să descoperiți că aveți pasiuni și talente ascunse care vă pot oferi multă satisfacție;
- să alcătuiți o listă cu scopuri pe termen scurt și lung cu privire la noi domenii de dezvoltare, noi abilități și talente;
- să le povestiți colegilor despre lucrurile care vă interesează.



3. Planificarea timpului – 168 ore/6 domenii

Îeșim la pensie atunci cînd încetăm să mai trăim la lucru și începem să lucrăm pentru a trăi.

Anonim

Acest instrument presupune să creați un plan solid pentru îndeplinirea scopurilor personale și profesionale, care poate deveni un fel de moștenire vie. Un aspect deosebit de util în ce privește reziliența emoțională este să știți cum vreți să vă petreceți timpul (sau să vă trăiți viața). Studiile confirmă că acțiunea de a scrie despre scopurile vieții noastre este asociată cu o stare generală mai bună (King, 2001). O utilizare chibzuită a timpului reprezintă o strategie preventivă care ne permite să facem față mai ușor situațiilor emoționale cu care ne confruntăm. În plus, cu ajutorul ei, modul în care ne folosim timpul săptămînal va reflecta ceea ce vrem cu adevărat.

Acest exercițiu vă ajută să clarificați cum vă petreceți timpul și ce este important pentru dumneavoastră. Am constatat că persoanele care îl parcurg au șanse mai mari să aibă relații bune cu ceilalți, iar viața lor personală și cea profesională sînt în armonie cu adevăratele lor dorințe.

Cum funcționează

Categoriile temporale de mai jos vă permit să aveți o viață mai echilibrată și să vă îndepliniți toate nevoile.

Categorii temporale

Intellectual: timpul pe care vreți să-l petreceți învățînd despre lucrurile care vă interesează, pentru a vă dezvolta pe plan personal, cum ar fi hobby-uri, aptitudini, competențe, domenii de specializare noi.

Financiar/material: timpul pe care-l investiți în siguranța financiară și în prioritățile financiare, precum economii, investiții, proiecte.

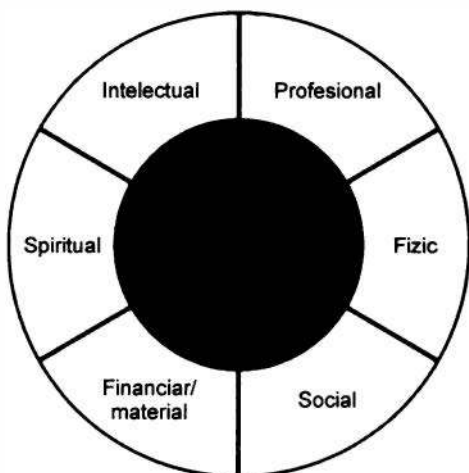
Spiritual: timpul pe care-l investiți în activități care vă hrănesc sufletul, precum rugăciuni, pace interioară, meditație, dăruire către comunitate.

Fizic: timpul pe care-l petreceți făcând activități care vă mențin într-o formă fizică bună, precum exerciții fizice, recreere, somn, alimentație, îngrijire personală.

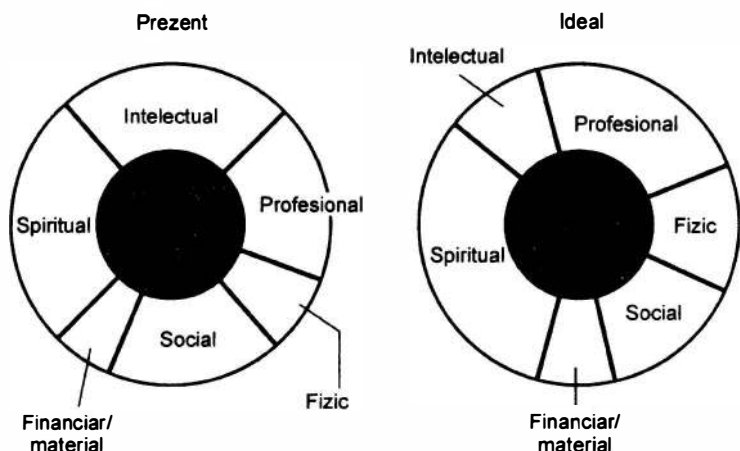
Social: timpul pe care-l petreceți cu alte persoane, de exemplu, cu familia, prietenii, vecinii și comunitatea, vacanțe, distracții.

Profesional: timpul petrecut muncind, inclusiv deplasările în interes profesional.

Este util să vizualizați aceste șase categorii sub forma unui „colac de salvare” care vă asigură supraviețuirea. Acest „colac” este împărțit în secțiuni bine definite și vă ajută să rămâneți pe linia de plutire, chiar dacă una sau mai multe dintre secțiunile sale sînt ușor „dezumflate”.



Pasul 1. Folosind cele două imagini de mai jos, completați fiecare dintre cele șase categorii temporale, ajustând dimensiunea fiecărei secțiuni astfel încât să reflecte modul în care vă petreceți timpul în *prezent*, respectiv cum ați dori să vă petreceți timpul în mod *ideal*. Rețineți că, în final, dimensiunea fiecărei secțiuni trebuie să reflecte perspectiva dumneavoastră actuală asupra propriei vieți.



Pasul 2. Enumerați activitățile săptămânale care v-ar permite să vă simțiți pe deplin împlinit în fiecare dintre cele șase categorii prezentate în figura de mai sus corespunzătoare vieții ideale.

Alocați săptămânal fiecărei categorii un interval de timp corespunzător proporțiilor desenate mai sus.

Numărul total de ore pe săptămână pentru toate cele șase categorii = 168 de ore.

Menționați detalii concrete cu privire la activitățile din fiecare categorie. De exemplu, dacă pe plan social vreți să fiți un prieten de nădejde, o idee este să vă sunați cel mai bun prieten de un anumit număr de ori pe săptămână; dacă vreți să fiți un tată extraordinar, poate va trebui să efectuați anumite activități cu fiecare dintre copiii dumneavoastră în fiecare weekend. Rețineți că aveți în total 168 de ore pe săptămână. Evitați tentația de a planifica activități care depășesc acest interval! Tabelul următor vă prezintă câteva exemple.

Domeniu	Activități	Resurse (oameni, timp, energie)
Fizic	Exemple: Jogging Plimbare lungă Somn	3 ore 2 ore 49 de ore 54 de ore
Social	Exemple: Întâlnire săptămînală cu partenerul Discuție cu prietenii (față în față) Întîlnire cu un prieten de la lucru Timp de calitate cu familia	3 ore 2 ore 0 oră 9 ore 15 ore
Profesional	Exemple: Ședințe de echipă Întîlniri cu clienți importanți Pauză Treburi organizatorice Deplasare Lucru pe calculator	0 oră 18 ore 3 ore 0 oră 20 de ore 15 ore 58 de ore
Spiritual	Exemple: Contribuție la comunitate Meditație, rugăciune	2 ore 2,5 ore 4,5 ore

Intelectual	Exemple: Lectură din alte domenii decât cel profesional Învăţarea unei aptitudini noi	3 ore 0 oră 4 ore
Financiar/material	Exemple: Plata facturilor Organizarea economiilor personale	2 ore 2 ore 4 ore
Altul Menţionaţi orice aspecte care nu se încadrează în cele şase categorii de mai sus	Exemple: Pregătire pentru a merge la lucru/igienă personală Mese Televizor/citit Trebur casnice – curăţenie, gătit, cumpărături etc.	7 ore 9 ore 6 ore 6,5 ore 28,5 ore
Total		168 de ore

O persoană pe care am cunoscut-o cu mulți ani în urmă și-a pus următorul afiș pe ușa biroului:

„În fiecare săptămână petrec:

36 de ore cu partenerul meu

15 ore cu familia mea

16 ore cu prietenii

54 de ore cu somnul și condiția fizică

Prin urmare, îmi rămân 35 de ore pentru a merge la lucru”

Pasul 3. Acum reveniți la cele șase categorii de timp și notați obiectivul ideal în cazul fiecăreia. Scrieți-l ca și cum l-ați fi îndeplinit deja, la persoana a treia. Poate fi un scop foarte simplu și concis; de exemplu, în categoria Fizic „Era sănătos și într-o formă bună chiar și la optzeci de ani”; în categoria Social: „Era un prieten și un coleg atent și fidel, precum și un părinte extraordinar”; în categoria Profesional: „Avea rezultate excelente în munca sa și era pasionat de tehnologie”. O variantă mai lungă: „Toată viața a avut o condiție fizică foarte bună, părea mereu mai tânăr decât cei de aceeași vîrstă. Avea mai multă energie și vitalitate pentru a face ceea ce-și dorea”.

Scopuri	
Intelectual	Financiar/material
Spiritual	Fizic
Social	Profesional

Pasul 4. Ultimul pas presupune să identificați etapele cheie ale îndeplinirii fiecărui scop. De exemplu, pentru a vă atinge scopul legat de condiția fizică, pe care l-am menționat mai sus, etapa actuală ar putea consta în următoarele:

încep un program regulat de exerciții fizice – câte 30 de minute de 3 ori pe săptămînă;

mănînc sănătos cel puțin jumătate din timp, ajungînd la 75% din timp la finalul primelor șase luni;
mă înscriu la un club de alergare



Din secțiunea de resurse online puteți descărca un fișier Excel și un exemplu concret.



4. Ponturi privind gestionarea timpului

Odată ce ați definit clar structura „moștenirii vii”, e bine să decideți cum să vă folosiți timpul într-un mod mai chibzuit. Iată o varietate de exemple care vă pot ajuta să dobîndiți eficiență și eficacitate în viața personală și profesională. Încercați să puneți în aplicare imediat cel puțin trei dintre aceste sugestii.

1. *Cunoașteți-vă mai bine*

- Țineți-vă obiectivele la îndemînă, fie pe telefon sau tabletă, fie afișate la vedere acasă.
- Gîndiți-vă la rezultatele pe care vreți să le obțineți, nu la eforturile pe care le aveți de făcut.
- Munciți mai inteligent, nu mai mult; investiți mai mult timp în lucrurile importante și mai puțin în cele urgente.
- Începeți ziua cu un lucru care vă face plăcere – această realizare vă va ridica moralul pentru tot restul zilei.
- Amintiți-vă că vă veți simți mai bine după ce terminați o treabă (sau poate obosit și frustrat în caz contrar).

2. *Planificați-vă ziua*

- Planificați-vă ziua de mîine din această seară.
- Faceți o listă cu toate sarcinile (profesionale și personale).
- Ordonăți sarcinile în funcție de prioritatea lor.
- Estimați timpul necesar pentru îndeplinirea fiecărei sarcini.
- Angajați-vă să vă ocupați de diversele sarcini în anumite momente din zi.

- Împărțiți proiectele ample în sarcini mai mici și mai ușor de gestionat și concentrați-vă doar pe cele care vă solicită atenția în acel moment.
- Observați în ce momente nivelul dumneavoastră de energie este la maximum și ocupați-vă atunci de lucrurile cele mai importante.
- Lăsați neplanificată o parte din zi, pentru a vă putea ocupa de eventualele situații de criză.
- Includeți câte o etapă dintr-un proiect important în planul fiecărei zile.
- Planificați-vă zilnic o perioadă în care să stați liniștit sau fără a fi deranjat.
- Gândiți în cicluri de durată mai mare: faceți planuri săptămânale, lunare și trimestriale.

3. Reduceți crizele

- Nu lăsați treburile pe ultima clipă.
- Nu vă pierdeți niciodată din vedere obiectivele – nu vă lăsați abătut din drum de lucruri urgente, dar relativ neimportante.
- Când faceți planuri, țineți cont de faptul că multe lucruri necesită mai mult timp decât credeți.
- Încurajați-vă colegii să vă ajute să vă respectați angajamentele profesionale.
- Folosiți instrumentele de soluționare a problemelor din această carte pentru a gestiona problemele apărute.

4. Ședințe de lucru

- Întrebați-vă: „Ședința asta chiar e necesară?” (Gândiți-vă ce altceva ați putea face în acest timp.)
- Faceți-vă o agendă detaliată, cu obiectivele și programul tuturor ședințelor (nu trebuie să fie ceva oficial).
- Începeți la timp, respectați timpul și încheiați la timp.
- Folosiți instrumente vizuale creative pentru a stimula gândirea și discuțiile. Dacă nu aveți asemenea instrumente, notați-vă punctele cheie.

- Nu permiteți ca ședința să fie întreruptă din exterior.
- Notați doar acțiunile asupra cărora ați convenit și termenele.

5. *Întreruperi*

- Politica „ușilor deschise” este o atitudine – nu trebuie interpretată ad litteram.
- Spuneți „Nu” (în mod politicos) mai des.
- Fiți mai sincer cu cei care vă fac să vă pierdeți timpul.
- Dacă aveți de făcut ceva important, care implică detalii și creativitate, plecați de la birou.

6. *„Gestionarea” nevoii de a fi întotdeauna disponibil*

- Stabiliți perioade în care nu permiteți să fiți deranjat.
- Planificați perioade dedicate mesajelor e-mail/internetului și evitați să fiți disponibil tot timpul.
- Învățați să puneți punct convorbirilor telefonice ca să vă puteți concentra pe prioritățile dumneavoastră: „Trebuie să plec în două minute...”.
- Încercați să vă îndepărtați de telefon/calculator/oameni când aveți nevoie de liniște.

7. *Organizați-vă bine spațiul de lucru*

- Păstrați în spațiul respectiv doar documentele legate de sarcina de care vă ocupați.
- Dacă împărțiți cu alții spațiul de lucru, spuneți-le că vreți să păstrați ordinea.
- Faceți ordine în spațiul de lucru în fiecare seară.
- Planificați-vă o zi întreagă pentru reorganizare, aruncat hîrtii inutile etc.

8. *Delegați sarcini (dacă sînteți lider de echipă)*

- Când colegii/personalul vin cu probleme, așteptați-vă să găsească și soluții.
- Delegați atît responsabilități, cît și autoritate.

- Conveniți asupra unei metode de a verifica dacă o sarcină a fost îndeplinită.
- Asigurați-vă că membrii echipei dumneavoastră știu ce obiective urmăresc și treceți-le frecvent în revistă.
- Definiți standarde înalte de lucru și performanță – și așteptați-vă să fie respectate.
- Puneți capăt delegării spre nivelurile superioare.
- Cereți în mod regulat feedback cu privire la stilul dumneavoastră de lucru.

9. Aveți grijă de dumneavoastră

- Bazați-vă mai mult pe alții să vă confirme dacă sarcinile pe care vi le-ați asumat sînt realizabile.
- Nu vă grăbiți să promiteți că veți face ceva – verificați dacă dispuneți de resursele/timpul necesar.
- Nu-i ajutați pe alții să-și îndeplinească sarcinile în detrimentul dumneavoastră.
- Prețuiți-vă pe dumneavoastră înșivă la fel de mult cum îi prețuiți pe alții.
- Anticipați mai mult, renunțați la lucrurile neimportante, învățați diferența dintre *urgent* și *important* și dedicați mai mult timp lucrurilor *importante*.
- Pregătiți-vă să cereți ajutorul din timp.
- Planificați-vă perioade de exerciții fizice și relaxare în cursul săptămînii.
- Rîdeți mai mult – rîsul eliberează compuși benefici pentru sănătate.
- Jucați-vă mai mult! Faptul de a vă recrea înseamnă a re-crea.
- Luați-vă vacanțe binemeritate.

10. Gestionarea stresului și a presiunii

- Fiți conștient de modul în care vă simțiți în situații stresante.
- Încercați să înțelegeți cum apar aceste situații și de ce sînt atît de stresante pentru dumneavoastră.

- Credeți în capacitatea dumneavoastră de a gestiona și depăși situațiile stresante care apar.
- Învățați tehnici de respirație profundă.
- Învățați să vă relaxați.
- Practicați vizualizarea în avans a situațiilor stresante.
- Folosiți-vă sistemul de sprijin social pentru a gestiona stresul.
- Faceți un plan pentru a vă regenera corpul, mintea și spiritul.
- Focalizați-vă asupra lucrurilor pe care le puteți controla. Nu vă bateți capul cu mărunțișurile.
- Mențineți vederea de ansamblu; învățați să vă detașați; învățați să spuneți „Nu”.
- Zîmbiți des.

11. *Gestionarea schimbării* (aceste lucruri vă ajută să faceți economie de timp)

- Schimbați frecvent câte un lucru din programul dumneavoastră, pentru a avea experiența unor rutine și perspective noi. De exemplu: mergeți pe un alt drum, găsiți-vă un nou hobby sau un nou grup de oameni.
- Nu vă temeți de schimbare – acceptați-o ca pe o oportunitate de a învăța lucruri noi și de a crește.
- Practicați tehnici de relaxare pentru a vă diminua anxietatea atunci când vă aflați în situații inconfortabile, ambigue.
- Încercați să vă păstrați flexibilitatea mentală atunci când alții exprimă idei care nu vă convin. Ascultați și încercați să aflați mai multe despre ele.
- Fiți deschis față de idei sau metode noi.
- Învățați în permanență ceva nou.

Capitolul 14

Conexiunea

O mașină are valoare doar cîtă vreme produce mai mult decît consumă; prin urmare, evaluați valoarea pe care o aduceți comunității.

Martin H. Fischer, medic și scriitor german

Acest capitol vă prezintă:

- o perspectivă asupra conexiunii văzută ca un rezultat al abilităților de reziliență emoțională și al fundamentelor;
- două instrumente pentru evaluarea principalelor dumneavoastră relații – o diagramă a dependenței și o analiză a părților interesate.

Conexiunea

A construi relații prin interacțiuni personale

Conexiunea reprezintă impactul pozitiv al abilităților noastre sociale, modul în care dezvoltăm relații importante pentru succesul nostru profesional. Cînd avem relații solide la locul de muncă, sîntem sensibili și adaptabili pe plan social, precum și mai receptivi la nevoile companiei. Acest lucru ne oferă o capacitate deosebită de a negocia, a încheia tranzacții și a interacționa cu ceilalți pentru a ne îndeplini sarcinile.

După ce ați parcurs secțiunile despre *Abilități* și *Fundamente*, probabil că sînteți în măsură să vă controlați emoțiile și modul

în care le exprimați, ceea ce vă permite să vă manifestați cu încredere în situațiile sociale de la locul de muncă – ședințe, evenimente de networking și întâlniri neoficiale. Oamenii care nu au conexiuni bune se simt de obicei anxioși în împrejurări nefamiliare, fiindcă nu sînt siguri cum ar trebui să se comporte. Le este greu să se exprime cu claritate și au un cerc restrîns de cunoștințe. Sînt cunoscuți pentru abilitățile lor interpersonale limitate.

Centrul pentru Leadership Creativ (din Greensboro, Carolina de Nord, SUA) a studiat motivele pentru care liderii își pierd direcția și a descoperit că acestea nu aveau nici o legătură cu abilitățile cognitive; cele mai frecvente probleme erau rigiditatea și relațiile proaste.

Acest capitol vă prezintă două instrumente – o diagramă a dependențelor, care vă permite să realizați o schemă a celor mai importante relații de la locul de muncă, și o analiză a părților interesate, pentru a decide cu cine trebuie să aveți o relație solidă, întrucît succesul dumneavoastră depinde de calitatea acestor relații.

Oamenii care au relații de încredere și sisteme de sprijin social la lucru, care au familie și prieteni, fac față mai bine stresului, iar organizațiile au șanse mai mari să reziste în situații de criză.

Peter Johnson-Lenz, pionier american în domeniul IT

Capacitatea de a ne conecta cu oamenii este esențială pentru a avea succes pe plan profesional și pentru a crea relații solide cu colegii, clienții sau conducerea companiei.



Faceți cunoștință cu Tibault

Cînd l-am cunoscut pe Tibault, tocmai fusese propus spre promovare, însă, deși își dorea asta foarte mult, se gîndea să refuze. Noul post ar fi însemnat să participe la o mulțime de ședințe regionale cu oameni pe care nu-i cunoștea, să aibă mai multe interacțiuni cu clienții și să facă mai multe prezentări, plus diverse întruniri sociale de nivel înalt. Își făcea griji în ce privește capacitatea lui de a se conecta cu oamenii, însă știa că trebuia să facă o impresie bună pentru a obține și păstra contracte.

Am examinat cu atenție problema lui Tibault și am decis că avea să urmărească doi colegi foarte buni la networking, a căror principală sarcină era să creeze contacte cu companii locale de diferite dimensiuni, după care avea să pună în aplicare cele învățate, pentru a se perfecționa. I-am sugerat să-i observe îndeaproape pe cei doi colegi și să noteze cum se prezentau aceștia, cum stă, ce spuneau și cum antrenau în conversație un nou contact. Ideea era să observe pe cineva care știa cum să se conecteze cu ceilalți (un instrument folosit pe parcursul acestei cărți). Multe persoane nu folosesc ocaziile de a învăța ce li se oferă.

Deși a ezitat la început, Tibault a învățat în acest fel ponturi și strategii de a aborda oameni noi și a da o impresie de încredere în sine, chiar dacă nu se simțea așa. În cele din urmă, a început să se relaxeze și, datorită unor tehnici de respirație, ideea de a crea conexiuni de afaceri a devenit mai puțin înfricoșătoare, iar Tibault a reușit să preia noul post fără prea mult zbucium.



Observați persoanele de la lucru care par a ști să creeze relații cu ceilalți:

- Cine este un bun cetățean, cu o dorință sinceră de a fi de ajutor și mai preocupat de alții decât de el însuși?
- Ce face această persoană pentru a-i ajuta pe alții?
- Cum își manifestă preocuparea și respectul față de alții?
- În afara contextului profesional, în ce activități caritabile sau comunitare este implicat?

Analizați-vă cu ajutorul următoarelor întrebări:

- Cum ajutați persoanele care nu au legătură cu rolul dumneavoastră de la locul de muncă sau care nu constituie responsabilitatea dumneavoastră?
- Ce ocazii de a face un gest altruist sînt prezente în viața dumneavoastră cotidiană, dar le ignorați?
- Ce lucruri mărunte pe care le fac alții pentru dumneavoastră vă influențează în bine viața profesională și vă oferă sentimentul că sînt persoane care au grijă de dumneavoastră?

Îmbunătățirea relațiilor

Instrumentele din această secțiune vă vor ajuta să creați o schimbare pe termen lung în ce privește modul în care vă conectați cu ceilalți. Iată două metode pe care le puteți aplica la locul de muncă:

- diagrama dependenței
- analiza părților interesate



1. Diagrama dependenței

Desenați un cerc pe mijlocul unei pagini și notați-vă numele în interiorul lui.

Începeți să enumerați toate persoanele cu care interactionați la lucru. Scrieți-le numele în mod aleatoriu pe pagină, împrăștiat în jurul cercului. Notați cât mai multe persoane.

Determinați de cine depindeți și din ce punct de vedere. Identificați tipul de ajutor pe care-l primiți de la diverse persoane folosind următoarele litere:

P = ajutor practic

S = sfaturi

C = companie

E = sprijin emoțional

I = conexiune intelectuală

O = feedback onest

A = alt tip de ajutor (notați care anume)

Reflectați la gradul de dependență față de diverse persoane; de exemplu, persoanele de care depindeți în cea mai mare măsură pot fi situate mai aproape de cercul din mijloc, iar cele de la marginea paginii pot fi cele cu care aveți cel mai puțin de a face.

După ce ați terminat, determinați cum puteți deveni mai mult sau mai puțin dependent. Ce lucruri din această listă ați

prefera să le faceți singur, independent de alții? În ce privință ați dori mai mult sprijin și cine vi l-ar putea oferi?

Pentru a construi o legătură emoțională cu oamenii este util ca mai întâi să îi contactați și apoi să măriți frecvența comunicării cu ei, dacă există un interes reciproc pentru a crea o relație profesională mai apropiată. Uneori poate fi util să începeți prin a le trimite mai multe e-mailuri sau a le da mai multe telefoane. Alteori puteți planifica întâlniri față în față.

Singurele relații valoroase și de durată sînt cele bazate pe încredere.

Samuel Smiles, reformator social

2. Analiza părților interesate

Enumerați principalele persoane care pot evalua succesul dumneavoastră profesional. Dintre acestea pot face parte și persoane la același nivel cu dumneavoastră. E posibil să figureze deja în diagrama dependenței sau să reprezinte un cu totul alt grup de oameni.

Decideți cît de importantă și de solidă este relația dumneavoastră cu fiecare parte interesată.

Puteți evalua fiecare asemenea parte în funcție de trăsăturile ORIST, despre care ați învățat mai devreme (vezi capitolul 11, „Dialogul”), pe o scară de la 0 la 10. Rețineți că, pentru ca o trăsătură să fie prezentă într-o relație, e nevoie să fie manifestată de fiecare dintre cele două părți.

Gîndiți-vă ce schimbare importantă ați dori să faceți cu privire la fiecare asemenea relație și care ar fi frecvența ideală și natura interacțiunilor – de la apeluri telefonice și e-mailuri regulate pînă la ședințe sau întâlniri mai puțin frecvente. Exercițiul este menit să vă ajute să vă asumați un rol proactiv în construirea relației dorite.



Puteți descărca un șablon din secțiunea de resurse online.

Capitolul 15

Influențarea

Cînd o echipă nu mai este interesată de performanțele individuale și învață încrederea de echipă, excelența devine realitate.

Joe Paterno, antrenor de fotbal american

Acest capitol vă prezintă:

- o explicație a modului în care cele cinci pasiuni vitale ne pot împiedica să-i influențăm pe alții;
- două instrumente care vă ajută să vă urmăriți proiectele profesionale, pentru a evalua influența pe care o aveți la locul de muncă și a învăța cum să-i influențați pe alții.

Influențarea

Dirijarea și gestionarea relațiilor cu părțile interesate, colegii și membrii echipei

Comportamentul nostru în cadrul echipelor și grupurilor de la locul de muncă influențează modul în care ne percep ceilalți, precum și cît de bine ne înțelegem cu ceilalți. Iată cîteva dintre comportamentele tipice care ne-ar fi utile în mediul profesional:

- să ne susținem drepturile și convingerile;
- să fim capabili să ne asumăm responsabilitatea în anumite situații;
- să preluăm conducerea, chiar și în împrejurări dificile sau cînd ne confruntăm cu o autoritate fermă;

- să ne bazăm pe noi înșine;
- să luăm inițiativa și să ne asumăm controlul asupra evenimentelor;
- să-i influențăm și să-i îndrumăm pe ceilalți cu încredere;
- să încurajăm debaterile, avînd totodată fermitatea de a le pune capăt și a merge mai departe;
- să ne păstrăm încrederea cînd ni se oferă feedback negativ;
- să facem față criticilor;
- să fim pregătiți să-i punem la încercare pe alții;
- să nu ne temem să impunem standarde, să-i încurajăm pe oameni să obțină rezultate și să facem față unor performanțe slabe;
- să ne bucurăm de încrederea celorlalți.



Faceți cunoștință cu Julia

În mediul profesional, treburile nu merg întotdeauna ca pe roate, iar cînd am cunoscut-o pe Julia, firma pentru care lucra aceasta trecea printr-o perioadă foarte dificilă, concedierile fiind iminente. În loc să aștepte să vadă ce se întîmplă, Julia a adoptat o atitudine proactivă și a preluat controlul asupra evenimentelor, străduindu-se ca echipa ei să rămînă intactă.

Influența este legată de modul în care controlăm ce se întîmplă, de o manieră pozitivă. Un membru al echipei trebuia concediat, însă datorită unor discuții atente și unor argumente bine pregătite toți oamenii au rămas la firmă, deși cu program redus. Julia a reușit să influențeze întreaga conducere cu ajutorul unei expuneri pregătite cu grijă, al unor argumente clare și cu acordul membrilor echipei ei. Colegii ei și principalele părți implicate au fost convinși că era o propunere bine gîndită și realizabilă din punct de vedere financiar. În consecință, nimeni nu a fost concediat.

Prin urmare, întrebarea este cum îi influențăm pe alții și cum controlăm ce se întîmplă într-o manieră pozitivă? O serie recentă de abuzuri de încredere și judecăți eronate din partea a diverși politicieni, oameni de afaceri și alte persoane aflate în poziții de autoritate m-a făcut să mă întreb cum putem evita să cădem în capcana abuzului de putere. În acest capitol mă refer la impact și influență, nu la puterea brută.

În mijlocul dificultăților există oportunități.

Albert Einstein, fizician și filosof al științei german

Pentru a folosi puterea în modul potrivit, cred că trebuie să înțelegem cele cinci greșeli (sau cele cinci pasiuni ale minții, cum le numesc uneori învățăturile spirituale) care ne pot crea încurcături. Ele constituie perversiuni firești ale naturii umane pînă cînd învățăm să ne controlăm pentru a face întotdeauna ce credem că e bine. Aceste pasiuni sînt vanitatea, pofta, furia, lăcomia și atașamentul. În cantități moderate, nu ne împiedică să muncim eficient, dar dacă vreuna dintre ele scapă de sub control sau trece de un anumit nivel va afecta modul în care ne comportăm în cadrul unui grup, precum și modul în care sîntem percepuți.

Vanitatea sau egoul – nu e nimic greșit în a avea o stimă de sine ridicată, dar cînd credeți că sînteți mai bun decît alții și începeți să le comunicați asta celorlalți, situația scapă de sub control și poate avea efecte dăunătoare la locul de muncă.

Pofta – faptul de a dori iubire sau atenție din partea cuiva într-un mod nepotrivit ori consumul excesiv de mîncare sau băutură poate să ne întunece mintea și să ne împiedice să devenim conștienți de emoțiile noastre.

Furia – sînt momente cînd simțiți că vi s-a făcut o nedreptate și trebuie să vă susțineți punctul de vedere. Dar dacă protestați excesiv se ajunge la furie, critică și bîrfă.

Lăcomie – este firesc să vă doriți și să aveți nevoie de anumite lucruri pentru a munci eficient, dar cu măsură. Dacă dorința se transformă în lăcomie înseamnă că situația a scăpat de sub control.

Atașament – cînd aveți un loc de muncă, o viață personală, o familie și o serie de bunuri e posibil să ajungeți în situația în care acestea vă plac prea mult, deveniți posesiv și nu vreți să renunțați la ele.

La locul de muncă trebuie să avem grijă în mod constant să nu ne lăsăm pradă acestor cinci pasiuni ale minții, care pot să ne abată atenția de la reziliența emoțională și să ne facă să cădem în capcană, cu consecințe severe. De asemenea, e bine să ținem cont de ele ca să ne folosim intuiția atunci când ceva nu ni se pare în regulă.

E foarte important să nu luăm cu noi aceste cinci pasiuni ale minții în călătoria către dobândirea rezilienței emoționale. Lucrurile care ne ajută adesea să ținem aceste pasiuni la distanță sînt exact contrariile lor: iertarea, toleranța, mulțumirea, discernămintul, detașarea și modestia.

Scopul final este bine sintetizat de unul dintre cele 700 de versuri din *Bhagavad Gita*, giuvaierul renumit pe plan global al înțelepciunii spirituale indiene. Transmis de zeul Krishna discipolului său apropiat Arjuna, următorul vers însumează scopul rezilienței moderne:

Cel care rămîne netulburat chiar și cînd este supus la suferințe întreite sau cînd e fericit și care s-a eliberat de atașamente, frică și minie este un înțelept al minții neclintite, care nu e cîtuși de puțin furios nici măcar cînd strădaniile sale dau greș. Fie că reușește sau nu, își urmează hotărîrea în mod perseverent.

Prabhupada (1983), capitolul 2, versul 56

Cum să aveți mai multă influență

Cele două instrumente din această secțiune reprezintă o autoevaluare a influenței pe care o aveți la locul de muncă, respectiv o sugestie privitoare la cum să vă respectați promisiunile.



1. PRP: politică, răbdare și prezență

Avînd în vedere cele cinci pasiuni ale minții descrise mai devreme, lista de mai jos vă permite să treceți în revistă o serie de informații din capitolele precedente și să decideți ce comportamente trebuie să controlați.

Bifați fiecare comportament pe care aveți tendința să-l manifestați.

Următoarele 20 de caracteristici au fost adaptate după lista de obiceiuri neplăcute ale liderilor din cartea *What Got You Here Won't Get You There* (*Ce v-a ajutat să ajungeți aici nu vă va ajuta să ajungeți în altă parte*) de Marshall Goldsmith (2008). Ele constituie rezultatul muncii sale cu o serie de lideri și se suprapun în mare măsură cu cele șase fundamente pentru dezvoltarea rezilienței emoționale. Toate obiceiurile neplăcute au legătură cu tendința de a comunica prea multe sau, dimpotrivă, prea puține informații/emoții. Speranța mea este că vă vor încuraja să vă continuați lucrul cu fundamentele.

Lipsa unui nivel echilibrat al stimei de sine:

- Tendința de a ne da importanță: dorința copleșitoare de a ne spune părerea în orice discuție.
- Nevoia exagerată de a fi noi înșine: tendința de a ne prezenta defectele drept virtuți doar fiindcă sîntem cei care sîntem.
- A ne asuma merite pe nedrept: modul cel mai neplăcut de a ne supraestima contribuția la orice reușită.
- Găsirea unui țap ispășitor: nevoia de a da vina pe oricine în afară de noi înșine.
- Refuzul de a ne exprima regretul: incapacitatea de a ne asuma responsabilitatea pentru acțiunile noastre, de a recunoaște că am greșit sau de a vedea cum îi afectează pe alții ceea ce facem.
- Victorii exagerate: nevoia de a câștiga cu orice preț și în toate situațiile.

Lipsa unui nivel echilibrat de autocontrol:

- Obiceiul de a judeca: nevoia de a-i evalua pe alții și a le impune propriile noastre standarde.
- Tendința de a vorbi la mînie: folosirea volatilității emoționale ca instrument de gestionare.
- Obiceiul de a ne lăuda cu inteligența noastră: nevoia de a le arăta oamenilor că sîntem mai deștepți decît ne consideră.

Lipsa unei stări de spirit echilibrate:

- A face comentarii distructive: sarcasmul inutil și remarcile usturătoare care, credem noi, dau impresia că sîntem deștepți și amuzanți.
- Atitudinea negativă sau „hai să-ți explic de ce n-o să meargă”: nevoia de a ne împărtăși gîndurile negative, chiar dacă nu ni se cere acest lucru.

Lipsa unui nivel echilibrat de empatie

- A nu asculta: o formă pasiv-agresivă de lipsă de respect față de colegi.
- Pedepsirea mesagerului: nevoia eronată de a-i ataca pe cei nevinovați care, de obicei, doar încearcă să ne ajute.
- Obiceiul de a începe frazele cu „Nu”, „Dar”, „Totuși”: utilizarea excesivă a acestor calificative negative, care le transmit celorlalți pe ascuns „Eu am dreptate și tu greșești”.

Lipsa unui nivel echilibrat de înțelegere:

- Cramponarea de trecut: nevoia de a evita responsabilitatea și a da vina pe evenimente și persoane din trecutul nostru; o formă a tendinței de a da vina pe toți ceilalți.

Lipsa unui nivel echilibrat de preocupare:

- Neexprimarea recunoștinței: cea mai elementară formă de proastă creștere.
- Nerecunoașterea meritelor celorlalți: incapacitatea de a oferi aprecieri și recompense.

- Tendința de a ne scuza: nevoia de a ne afișa comportamentul neplăcut drept un accesoriu permanent, ca să fim scuzați pentru el.
- Obiceiul de a face favoritisme: incapacitatea de a vedea că tratăm pe cineva incorect.
- Ascunderea de informații: refuzul de a împărtăși informații pentru a avea un avantaj în raport cu ceilalți.



2. Șase slujitori onești

Acest ultim exercițiu cuprinde șase întrebări-cheie pe care să vi le puneți pentru a vă respecta angajamentele (fiind immortalizat de Rudyard Kipling în poezia sa „Șase slujitori onești”). Înainte de a lua o decizie sau a întreprinde o anumită acțiune, puneți-vă întrebările de mai jos:

- *Care* este rezultatul/înțelegerea/serviciul sau produsul de livrat?
- *De ce* am decis eu/noi acest lucru?
- *Cînd* este termenul de predare?
- *Unde* va avea loc proiectul?
- *Cine* este implicat și ce rol joacă aceste persoane?
- *Cum* vom ajunge acolo?

Folosiți această listă de întrebări în ședințe, la telefon și cînd planificați lucruri împreună cu colegii. Vă poate ajuta să vă folosiți energia în modul potrivit și să știți că acțiunile dumneavoastră vor avea o influență. Vă permite să vă folosiți capacitatea de a fi eficient.

De asemenea, puteți folosi lista pentru a evalua situația, pentru a pregăti o ședință, pentru a lua o pauză și a vedea cum ați progresat sau pentru a-i ajuta pe alții să vă explice cum stau lucrurile. Rugați-i să vă răspundă la aceste întrebări.

Cuvînt de încheiere

În final, doresc să vă spun cîteva cuvinte despre importanța rezilienței emoționale în viața de zi cu zi.

Cred că în ziua de azi, în mediile profesionale de pretutindeni, avem o problemă pe care doar noi o putem rezolva.

Am construit organizații din dorința de a face ceva bun (pentru a servi comunitatea, a susține o cauză sau a contribui la prosperitatea proprietarilor). Indiferent de domeniul în care lucrați, majoritatea organizațiilor par să-și asume un risc însemnat cînd continuă să ignore rolul pe care-l joacă emoțiile în ce privește dobîndirea succesului.

Programele destinate cultivării abilităților emoționale ocupă un loc periferic și uneori au fost considerate importante doar pentru profesioniștii din domeniul resurselor umane neimplicați în vînzări. Încă n-au avut loc încercări reușite pe scară largă de a le incorpora în domeniul educațional sau în cel al sănătății. Mulți lideri din lumea afacerilor nu țin cont de influența emoțiilor decît atunci cînd apar probleme.

Aceste tendințe trebuie să se schimbe.

Emoțiile sînt importante pentru a avea succes. Rezultatele cercetărilor ne-au adus într-un punct în care nu mai putem ignora rolul esențial pe care-l joacă acestea în ce privește productivitatea muncii, sănătatea, eficacitatea personală și performanțele echipelor.

Tiparele disfuncționale pe care le observăm la locul de muncă și-au pus amprenta asupra indivizilor și a echipelor. Sîntem în

permanență martori la consecințele, uneori dramatice, pe care le pot avea nevoile neîmplinite. Managerii și angajații care înțeleg rolul emoțiilor în viața profesională sînt capabili să folosească aceste informații pentru a lua decizii eficiente și a încuraja obținerea unor performanțe bune, sustenabile și aducătoare de satisfacție.

Putem aspira să construim organizații în care emoțiile nu sînt doar prețuite, ci chiar folosite pentru a împlini nevoile angajaților și a beneficia din plin de talentele lor. Putem dezvolta culturi profesionale în care oamenii de la toate nivelurile își acceptă trăirile și le folosesc ca pe o sursă de informații, motivație și conexiune. Este singurul mod de a funcționa la capacitatea maximă.

Dacă faceți parte din conducerea superioară, a-i ajuta pe oamenii dumneavoastră să dea dovadă de reziliență emoțională cînd se confruntă cu presiuni, stres și provocări nu este doar un lucru util, ci chiar de importanță vitală dacă vreți ca echipa sau organizația dumneavoastră să se bucure de succes la cel mai înalt nivel, oricum ați defini succesul.

Conceptul de reziliență emoțională ne permite să avem la îndemîină toate resursele noastre – personale, psihologice și sociale – și să le folosim pentru a obține performanțe superioare la lucru și o stare de bine pe plan personal. Aceste aspecte nu se exclud reciproc, ci pot și trebuie dobîndite în același timp.

Organizațiile înțelepte recunosc deja faptul că emoțiile influențează performanțele indivizilor și echipelor.

Dacă sînteți o persoană care ia decizii sau care poate contribui la cultivarea pe scară largă a acestor abilități în mediile profesionale, vreau să vă ofer cîteva sugestii.

În această carte am vorbit despre reziliența emoțională văzută ca o serie de strategii de adaptare, bazate deopotrivă pe lucrul cu propria persoană și efortul de a interacționa mai bine cu ceilalți. Faptul că o persoană învață sau nu aceste lucruri este o alegere personală, în afara cazului în care angajatorul sau toate

organizațiile dintr-un sector decid să investească în programe de instruire în aceste abilități și comportamente.

Dacă vă preocupă rezultatele oamenilor din organizația dumneavoastră, aceste abilități ar trebui să constituie ceva esențial, și nu doar un lux pentru cei puțini aleși. Reziliența emoțională reprezintă distincția între persoanele care obțin rezultate bune și fac față stresului în mod eficient și cele care caută doar să se descurce la fiecare proiect sau zi de zi.

Este momentul să răspîndim abilitățile și metodele rezilienței emoționale la o scară mult mai vastă, pentru a încuraja schimbările pe care ni le dorim la locul de muncă și în afara lui.

După cum a constatat Charles Darwin, „specia care va supraviețui nu este cea mai puternică sau cea mai inteligentă, ci aceea capabilă să se adapteze cel mai bine la schimbare”.

Acum știm că reziliența emoțională constituie fundamentul adaptabilității umane.

Referințe

Introducere

- Chartered Institute of Personnel and Development (2011). „Developing resilience: an evidence-based guide for practitioners”. Accesat online pe 25 septembrie 2014.
- Ekman, P. (2003). „16 enjoyable emotions”, *Emotion Researcher*, 18, pp. 6-7.
- Elfenbein, H.A. (2070). „7 Emotion in organizations”, *The Academy of Management Annals*, 1 (1), pp. 315-386.
- Erikson, E.H. (1950). *Childhood and Society*. New York: Norton.

Capitolul 1. Stima de sine

- Ainsworth, M.D.S., și Bowlby, J. (1991). „An ethological approach to personality development”, *American Psychologist*, 46, pp. 331-341.
- Csikszentmihaly, M. (1997). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Perennial Modern Classics.
- James, W. (1890). *Principles of Psychology*. New York: Henry Holt.
- Klontz, T., prezentare seminar susținută la Onsite Workshops, Nashville, SUA.
- Liu, S.Y., Wrosch, C., Miller, G.E., și Pruesner, J.C. (2014). „Self-esteem change and diurnal cortisol secretion in older adulthood”, *Psychoneuroendocrinology*, 41 (111).

Capitolul 2. Autocontrolul

- Mischel, W. (2014). *The Marshmallow Test: Mastering Self-Control*. Londra: Bantam Press.

Capitolul 3. Starea de spirit

- Danner, D.D., Snowdon, D.A., și Friesen, W.V. (2001). „Positive emotions in early life and longevity: findings from the nun study”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, pp. 804-813.
- Fredrickson, B.L. (2001). „The role of positive emotions in positive psychology; the broaden-and-build theory of positive emotions”, *American Psychologist: Special Issue*, 56 (3), pp. 218-226.
- Pychyl, T.A. (2013). *Solving the Procrastination Puzzle: A Concise Guide to Strategies for Change*: Ottawa, Canada, Carleton University.
- Rottenberg, J. (2014). *The Depths*. AX: Basic Books.
- Tomasulo, D. (2010). „Proof positive: Can heaven help us? The nun study – afterlife”, *Psych Central*. Accesat pe 26 septembrie 2014, la <http://psychcentral.com/blog/archives/2010/10/27/proof-positive-can-heaven-help-us-the-nun-study-afterlife/>

Capitolul 4. Empatia

- Flury, J., și Ickes, W. (2006). „Emotional Intelligence and empathic accuracy”, în Ciarocchi, J., Forgas, J., și Mayer, J. (eds.), *Emotional intelligence in Everyday Life: A Scientific Enquiry* (ed. a II-a), pp. 140-165. New York: Psychology Press.
- Scott, B.A. Colquitt, J.A, Paddock, E.L., și Judge, T.A. (2010). „A Daily Investigation of the Role of Manager Empathy on Employee Well-Being, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, noiembrie 2010, 113 (2), pp. 127-140.

Capitolul 5. Înțelegerea

- Druskat, V.U., și Wolff, S.B. (2015). „Team Emotional Competence”, document de lucru. Durham, NH: University of New Hampshire.
- Fiske, S.T. (2004). *Social Being: A Core Motives Approach to Social Psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Fonagy, P., Gergely, G. Jurist, E., et al. (2002). *Affect Regulation, Mentalization and the Development of the Self*. New York: Other Press.

Capitolul 6. Preocuparea

- Druskat, V.U., și Wolff, S.B. (2015). „Team Emoțional Competence”, document de lucru. Durham, NH: University of New Hampshire.
- Emmons, R.A., și Crumpler, C.A. (2000). „Gratitude as a human strength: Appraising the evidence”, *Journal of Social & Clinical Psychology*, 19, pp. 56-69.
- Ryback, D. (1998). *Putting Emotional Intelligence To Work: Successful Leadership is More Than IQ*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Vanette, D., și Cameron, K.S. (2009). „Implementing positive organizational scholarship at Prudential”. Ross School of Business, William Davidson Institute.

Capitolul 7. Schimbarea stării de spirit

- Carter, R. (1999). *Mapping the Mind*. Londra: University of California Press.

Capitolul 8: Soluționarea problemelor

- Hanson, R. (2009). *Buddha's Brain: The Practical Neuroscience of Happiness, Lone and Wisdom*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
- Pert, C.B. (1997). *The Molecules of Emotion: Why You Feel The Way You Feel*. Londra: Simon & Schuster.
- Simon, H.A. (1967). „Motivational and emotional controls of cognition”, *Psychological Review*, 74 (1), pp. 29-39.

Capitolul 9. Exprimarea

- Brown, B. (2012). *Daring Greatly: How the Courage to be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent and Lead*. New York: Gotham.
- Brown, B. (2010). *The Gifts of Imperfection: Let Go of Who You Think You're Supposed to Be and Embrace Who You Are*. Center City, MN: Hazelden.
- Brown, B. (2013). *The Power of Vulnerability: Teachings on Authenticity, Connection and Courage*. CD audio. Sounds True Inc.
- Carr, P., și Walton, G. (2014). „Cues of working together fuel intrinsic motivation”, *Journal of Experimental Psychology*.
- University of California – Los Angeles (22 iunie 2007). „Putting feelings into words produces therapeutic effects in the brain”, *Science Daily*. Preluat pe 2 noiembrie 2014 de la www.sciencedaily.com/releases/2007/06/070622090727.htm.

Capitolul 10. Empatia de grup

Pert, C.B. (1997). *The Molecules of Emotion: Why You Feel The Way You Feel*. Londra: Simon & Schuster.

Rice, C.L. (1999). „A quantitative study of emoțional intelligence and its impact on team performance”, teză de masterat nepublicată. Malibu, CA: Pepperdine University.

Capitolul 11. Dialogul

Hanson, R. (2009): *Buddha's Brain: The Practical Neuroscience of Happiness, Lone and Wisdom*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.

Capitolul 12. Energia

Hanson, R. (2009). *Buddha's Brain: The Practical Neuroscience of Happiness, Lone and Wisdom*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.

Tierney, J. (2011). „Do you suffer from decision fatigue?”, *NY Times Magazine*, 17 august 2011. Accesat pe 26 septembrie 2011 la http://www.nytimes.com/2011/08/21/magazine/do-you-suffer-from-decision-fatigue.htm?pagewanted=all&_r=3&.

Tierney, J., și Baumeister, R.F. (2011). *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*. Londra: Penguin Books.

Capitolul 13. Productivitatea

King, L.A. (2011). „The health benefits of writing about life goals”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, pp. 798-807.

Capitolul 15. Influențarea

Goldsmith, M., și Reiter, M. (2008). *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful – Discover the 20 Workplace Habits You Need to Break*. Londra: Profile Books.

Bibliografie

- Ainsworth, M.D.S., și Bel, S.M. (1970). „Attachment, exploration and separation: illustrated by the behaviour of one-year-olds in a strange situation”, *Child Development*, 41, pp. 49-67.
- Aldwin, C., et al. (2014). Center for Healthy Aging Research at Oregon State University. Studiu actualizat, accesat pe 26 septembrie 2014 la <http://health.oregonstate.edu/synergies/2014/even-small-stressors-may-harmful-mens-health-new-osu-research-shows/>
- Cacioppo, J.T., și Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*. New York: Norton.
- Cacioppo, J.T., Reis, H.T., și Zautra, A.J. (2011). „Social resilience. The value of social fitness with an application to the military”, *American Psychologist*, 66 (1), pp. 43-51.
- Damasio, A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. New York: Putnam.
- Erikson, E.H. (1950). *Childhood and Society*. New York: Norton.
- Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E., et al. (2002). *Affect Regulation, Mentalization and the Development of the Self*. New York: Other Press.
- Gorelick, C., Milton, N., și April, K. (2004). *Performance Through Learning: Knowledge Management in Practice*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Hebb, D.O. (1961). „Distinctive features of learning in the higher animal” în Delafresnaye, J.F. (ed.). *Brain Mechanisms and Learning*. Londra: Oxford University Press.
- Huy, Q.N. (1999). „Emotional capability, emotional intelligence, and radical change”, *Academy of Management Review*, 24 (2), pp. 325-345.
- Loerbroks, A., Bosch, J.A., Douwes, J., et al. (2014). „Job insecurity is associated with adult asthma in Germany during Europe's recent economic crisis: a prospective cohort study”, *Journal of Epidemiology and Community Health*.

- Maddi, S.R., și Khoshaba, D.M. (2005). *Resilience at Work: How to Succeed No Matter What Life Throws at You*. New York: AMACOM.
- Mental Health Foundation (2010). „The lonely society?”. Accesat pe 25 septembrie 2014 la www.mentalhealth.org.uk/campaigns/loneliness-and-mental-health/
- Office for National Statistics (2012). „Divorce rates data, 1858 to now: how has it changed?”. Accesat pe 25 septembrie 2014 la <http://www.theguardian.com/news/datablog/2010/jan/28/divorce-rates-marriage-ons>
- Office for National Statistics (2013). „Measuring national well-being, older people and loneliness”, <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/well-being/measuring-national-well-being/older-people-and-loneliness/index.html> și http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171766_304939.pdf. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/7898510.stm>. Accesat pe 25 septembrie 2014.
- Perry, P. (2012). *How to Stay Sane: The School of Life*. UK: Macmillan.
- Relate (2014). Accesat pe 25 septembrie 2014 la <http://www.relate.org.uk/blog/2014/8/12/4-5-are-happy-couples-1-10-have-no-close-friends-our-new-study-lifts-lid-uks-relationships>
- Siebert (2005). *The Resiliency Advantage: Master Change, Thrive Under Pressure, and Bounce Back from Setbacks*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Tugade, M., și Fredrickson, B.L. (2004). „Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, pp. 320-333.
- Waugh, C.E., și Larkin, G.R. (2003). „What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, pp. 365-376.

Resurse online



Toate resursele pot fi accesate la eiworld.org/emotionalresilience.

Resurse gratuite

Introducere

Un studiu de caz privind reziliența emoțională

Foaie de lucru pentru exercițiul de reflecție la reziliența emoțională

Partea I. Fundamentele

Exercițiu despre punctele forte și punctele slabe

Stabilirea de limite sănătoase și crearea unui bun echilibru între viața profesională și viață în general

Șablon și exemplu privind afirmațiile

Șablon pentru afișul referitor la propria identitate

Link către videoul *Atmospheres*

Șablonul analizei cost-beneficii a dispoziției

Listă de cărți – stima de sine

Citate despre stima de sine

Crearea unei stări de spirit neutre – exemple

Partea a II-a. Abilitățile

Discurs TED despre empatie

Resurse despre codependență

Barometrul emoțional – exemple

Structură chestionar și articole privind inteligența emoțională a echipei
Șablon pentru exercițiul referitor la încredere
Momente bune și momente grele, exemplu
Etapale exercițiului de scanare corporală
Sugestii privind muzica pe care o puteți asculta când vă amintiți momente
de bucurie pură
Discursuri TED despre vulnerabilitate și rușine

Partea a III-a. Rezultatele

O listă de suplimente utile
Evaluarea energiei – exemplu
Moștenirea vie – exemple și șabloane
Analiza părților interesate

Dacă aveți probleme când vreți să descărcați ceva de pe site, trimiteți,
vă rog, un e-mail la emotionalresilience@eiworld.org.

Resurse suplimentare

Următoarele resurse suplimentare pot fi accesate contra cost.
Găsiți informații despre ele la eiworld.org/emotionalresilience.

- chestionare de inteligență emoțională
- chestionare privind inteligența emoțională a echipei
- reziliența emoțională – chestionar personal
- reziliența emoțională – chestionar la 360 de grade
- coaching pentru personalul de conducere, oriunde și oricând
- crearea unor echipe performante
- consiliere în ce privește reziliența emoțională
- instruirea consultanților interni în reziliență emoțională

Pentru mai multe informații, trimiteți un e-mail la info@eiworld.org.

Părerea dumneavoastră

Nimic nu mă motivează mai mult decît să văd o persoană sau o echipă care lucrează la întregul său potențial și că acest lucru este observat de toți cei din jurul lor, din viața personală sau profesională.

Vă rog să-mi dați de știre cînd începeți să faceți schimbări observabile de către cei din jur. Cea mai mare satisfacție pe care mi-o aduce munca mea este să discut cu oamenii care folosesc acest material pentru a-și schimba viața profesională.

Vă rog să-mi spuneți părerea dumneavoastră despre conținutul acestei cărți.

E-mail: gbharwaney@eiworld.org

Adresă online: eiworldg.org

E-learning privind reziliența emoțională

Doriți să faceți cunoscute ideile din această carte unui public mai larg prin intermediul platformei de e-learning a companiei dumneavoastră?

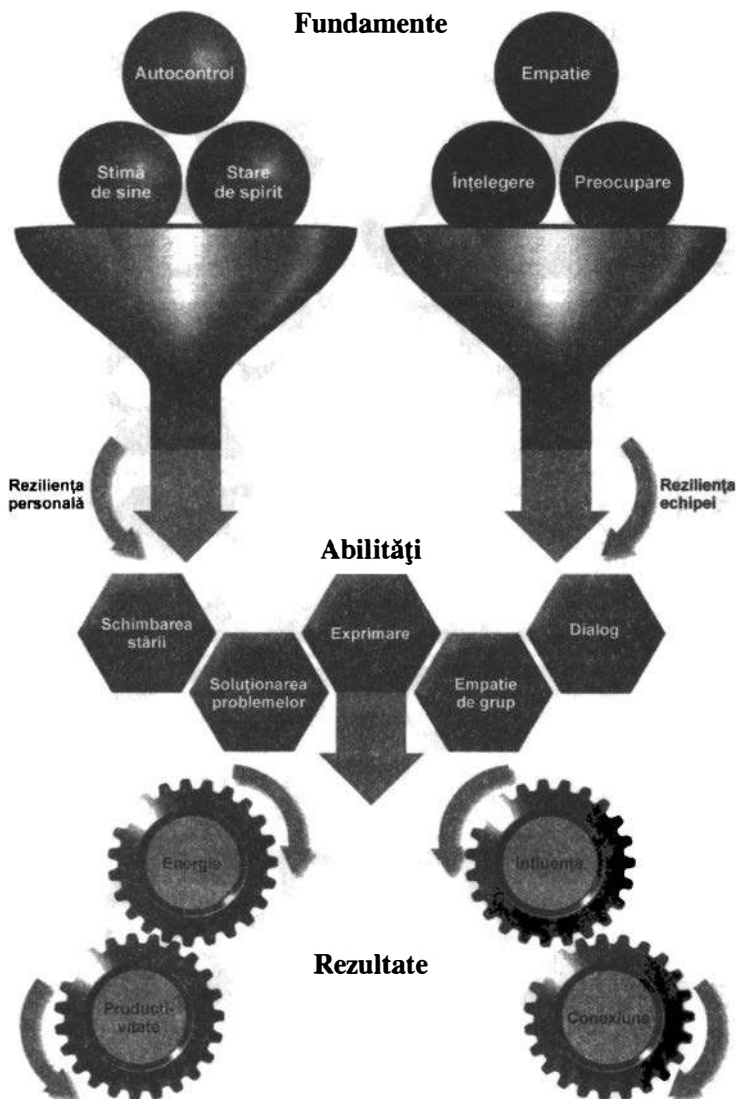
Autoarea acestei cărți colaborează cu compania Pearson pentru a pune la dispoziție module de învățare prin intermediul platformelor de e-learning pentru a fi utilizate în cadrul organizațiilor.

Pentru orice întrebări, contactați-ne la:

E-mail: gbharwaney@eiworld.org

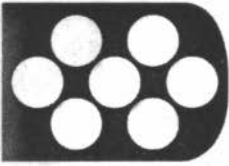
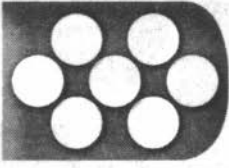
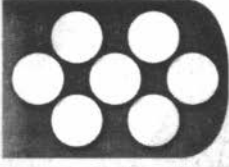
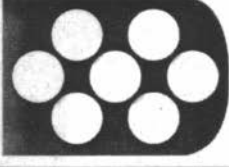
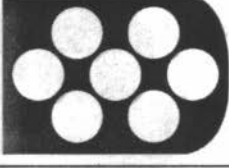
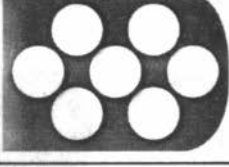
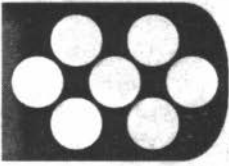
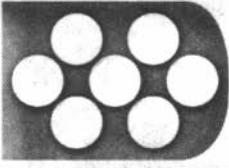
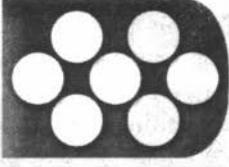
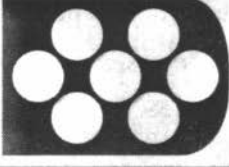
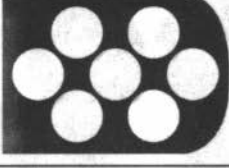
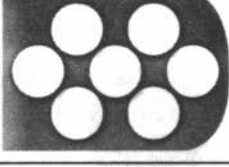
Adresă online

Dezvoltarea rezilienței emoționale



Aspecte prioritare în ce privește reziliența emoțională

Hașurați un cerc de fiecare dată când încercați una dintre caracteristicile etichetate cu „impact negativ”
 Observați în ce privință vă simțiți „împovărat” de cercuri.

FUNDAMENTE	STIMĂ DE SINE	AUTOCONTROL	STARE DE SPIRIT	EMPATIE	ÎNTELEGERE	PREOCUPARE
Impact negativ foarte ridicat						
Impact negativ foarte scăzut						
Total						

Index

A

- a privi lucrurile din alt punct de vedere 102
- a vedea, a ști și a fi 171
- acceptare 147, 159
- afirmare 58-60, 127
- alimentație 56, 77, 225, 227
- analiza ECC (eveniment-comportament-consecințe) 72, 74-76
- analiza emoțiilor 192-195
- analiză ECC (eveniment-comportament-consecințe) 72, 74-75
- angajament, lipsă 215
- anxietate
 - experiențe 200
 - presupuneri care conduc la 194
 - și dialog 211
 - și transformarea emoțiilor 144
- apartenență 115, 117
- apă, consum 69-70, 78
- apreciere, exprimare 184-185
- ascultare 126, 131-132, 206-207
 - și empatie 100-102
- așteptări
 - din dialog 211
 - exprimare 182-183
- atașament
 - și influență 261
 - și înțelegere 115-116
 - și stimă de sine 55
- atingere 170, 188
- Atmospheres* (video) 86
- autocontrol 32-33, 44, 64-80
 - gestionarea factorilor care ne distrag atenția 68-70
 - harta rezilienței emoționale 80
 - observații practice despre 66-70
 - ponturi pentru reducerea nivelului de 79-80
 - sănătate 69-70
 - și empatie 102
 - empatie de grup 188, 191-192
 - și energie 225
 - și evenimentele cotidiene de la lucru 64-65
 - și influență 264
- reflecții pentru îmbunătățire 71-78
 - acționați 77-78
 - analiză eveniment-comportament-consecințe (ECC) 72, 74-76
 - furie prost gestionată 71-74
 - nevoi sau impulsuri 76-77
 - schimbarea ritmului 76

și starea de spirit 82, 86
 și testul bezelei 66-67
 și transformarea emoțiilor 144
 autocunoaștere 90-93
 autodezvăluire 174, 179-180, 187
 autodisciplină 78
 autonomie 159

B

barometru emoțional 106
 Baron, Robert 127
Bhagavad Gita 262
 Brown, Brene 179
 bucurie 148-149
 amintirea momentelor de bucurie pură 154-156

C

calmarea propriilor emoții 161, 164, 169-170
 Carr, Priyanka 176
 codependență 100, 104-106, 110-112
 compasiune
 și empatie 101, 104, 111
 conexiune 222, 253-258
 definiție 253-254
 incapacitatea de a stabili o 253-254
 îmbunătățire 256-258
 analiza părților interesate 253, 257-258
 diagrama dependențelor 253-254, 256
 observare 255
 conflict
 soluționare 209
 și perspectiva corectă 172

și preocupare 125, 127, 137-138
 conștientizare corporală 143-144, 152-154
 control
 ca nevoie socială 115, 118
 vezi și autocontrol
 convingeri
 și soluționarea problemelor 168-169, 172
 corectarea greșelilor 174, 185
 cortizol 49-50, 203-205
 crearea unei relații, experiențe 147
 crearea unei stări de spirit neutre 90, 96-97
 creier
 diferențe între genuri privind activitatea cerebrală 200
 nucleu amigdalian și soluția de 20 de minute 78
 și emoțiile văzute ca informații 163
 și empatie 110-111
 și etichetarea emoțiilor 176
 și inimă 188-189
 și transformarea emoțiilor 144, 146
 crize 249
 Csikszentmihalyi, Mihaly 232

D

Darwin, Charles 269
 delegare 200, 250-251
 demență 83-84
 depresie
 experiențe 200
 și starea de spirit 83, 88, 97
 și stima de sine 49
 și transformarea emoțiilor 145
 detașare 97

dezacorduri și neînțelegeri
 instrumente pentru soluționare 162, 171-173
 dezvoltare personală și înțelegere 115, 117
 DHEA și cortizol, niveluri 203-205
 diagrama dependențelor 253-254, 256
 dialog 141, 198-219
 lucrul cu 205-219
 discuție în echipă 205-206
 factori declanșatori 206-211
 feedback 198-199, 215-219
 și încredere 207-208, 211-215
 observare 198-203
 sistemul hormonal și emoțiile 203-205
 diferențe între genuri privind activitatea cerebrală 200
 discurs interior critic 56
 disponibilitate 250-251
 distrageri 68-70
 Dodson, Frederick 143

E

echilibru 159
 echilibru între viața personală și viața profesională 200, 233
 Einstein, Albert 172, 261
 Ekman, Paul 102
 Ellis, Albert 74
 e-mailuri 135-138, 257
 emoții fundamentale
 exprimare 183-184
 și soluționarea problemelor 161-162, 164-167
 emoții negative 82-84
 presupuneri care conduc la 193-195

emoții pozitive 82-85, 146
 empatie 35-36, 45, 100-112
 cele patru calități ale 102
 exagerată 102
 harta rezilienței emoționale 112
 idei pentru diminuarea 112
 lucrul cu 106-110
 10 ponturi privind 108-109
 ascultare conectată 107-108
 barometru emoțional 106-107
 exercițiu de observare 108
 observare 102-105
 și influență 264
 și ascultare 101-102
 și codependența 100, 104-106, 110-112
 și dialog 198
 și expresii faciale ale 103
 și preocupare 124-125
 vezi și empatie de grup
 empatie de grup 141, 186-197
 definiție 187
 lucrul cu 191-197
 analiza emoțiilor 192-195
 gestionarea furiei 196-197
 la ședințe 186, 197
 presupuneri automate 186, 191-192
 observații practice 188-190
 și autodezvăluire 187
 energie 77-78, 222-231
 analiza nivelului de 223, 228-229
 analiza valorilor 223, 230
 observații personale despre 227-228
 și metoda FSAN 221, 231
 și oboseala decizională 224-226
 și productivitate 233

exerciții fizice 56, 77, 227
 exprimare 140-141, 174-185
 instrumente pentru a exprima
 180-185
 apreciere 184-185
 așteptări 182-183
 autodezvăluire și vulnera-
 bilitate 174, 179-180
 corectarea greșelilor 174, 185
 emoții fundamentale
 183-184
 emoții și gânduri 174,
 180-181
 observare 175-179
 și autenticitate 174

F

factori declanșatori
 dialog despre 206-211
 exprimare 175
 înțelegere 119-122
 transformare 156-160
 feedback 198-199, 215-219, 260
 cumpăgătim și oferim 218-219
 evitare 215-216
 reguli generale 216-218
 fericire 89-90, 166, 183
 financiar/material, categorie de
 timp 242-244, 246-247
 Fischer, Martin H. 253
 Fiske, Susan 115, 117
 fizic, categorie de timp 243-244,
 247
 flexibilitate 172-173, 234-235
 focalizare, deschidere și energie
 90-91
 frică
 depășire 165
 experiențe 200

exprimare 180, 183
 presupuneri care conduc la 194
 și dialog 212, 215
 și transformarea emoțiilor 149,
 158-159
 FSAN (Puncte forte, Puncte slabe,
 Ambiții și Necesități) 223, 228,
 231
 furie
 calmare 165
 experiențe 148
 exprimare 180, 183-184
 gestionare în situații de grup
 196-197
 presupuneri care conduc la 194
 prost gestionată 72-74
 și dialog 212, 215-216
 și empatia de grup 186-187
 și influență 261-262
 și transformarea emoțiilor
 144-145, 148, 158-159

G

Goldsmith, Marshall
 *What Got You Here Won't Get
 You There* 263
 Goleman, Daniel 215
 greșeli, feedback despre 218

H

Hanson, Rick 200, 225
 Hemingway, Ernest 102

I

influență 222, 259-265
 definiție 259

îmbunătățire 262-265
 PRP 263-265
 șase slujitori onești 265
 și cele cinci pasiuni ale minții
 259, 261-263
 și putere 261
 inimă și creier 188-189
 institutul HeartMath 146, 156, 203
 Heart Lock-in 156
 sistem de reglare a emoțiilor
 109
 studii despre atingerea fizică
 188
 intelectual, categorie de timp
 242-244, 246-247
 inteligență emoțională 21, 125
 interese în carieră 241
 invalidare și preocupare 124,
 128-132

Î

încredere 207
 cinci calități ale 211-215, 257
 și influență 260
 și înțelegere 115, 117-118
 și preocupare 124, 129
 îngrijire personală 251
 întreruperi 250
 înțelegere 36-37, 45, 113-123
 ca nevoie socială 115, 117
 conștientizarea nevoilor cole-
 gilor 113-114
 exerciții pentru dezvoltarea înțe-
 legerii 119-123
 aspecte dificile 119, 121-123
 comportamente la ședințe
 119, 122-123
 cunoaștere reciprocă 119
 fapte, valori, aspirații 119-122

harta rezilienței emoționale 123
 observare 114-118
 și cele cinci nevoi sociale 113,
 115, 117-119
 și dialog 198
 și empatie 102-103
 empatie de grup 186-188
 și influență 264
 și încredere 211, 213-214
 și preocupare 124-125

J

Johnson-Lenz, Peter 254
 Jung, Carl 100

K

Kipling, Rudyard 265

L

la Bruyère, Jean de 47
 lăcomie 261
 limbajul corpului 68, 109, 179
 limite
 și empatie 104-106
 lucruri mărunte, denotă preocu-
 pare 136-138

M

Margolius, Hans 64
 Mårtensson, Jonatan 186
 McGill, Bryant H. 174
 mentalizare 116
 Miller, Liz 81
 momente bune și momente proaste,
 exercițiu 147, 150
 moștenire vie 232-233, 242
 afirmație 247-248

muncă (sau profesional), categorie de timp 243-245, 247
 muncă în exces 200
 nevoi sociale
 și înțelegere 113, 115, 117-118

N

nevoi
 nevoi neîmplinite și transformarea emoțiilor 156-158
 și așteptări 211
 și înțelegerea aspectelor dificile 121-122
 cele cinci nevoi sociale 113, 115, 117-118
 și stima de sine 53-55
 Nietzsche, Friedrich 241

O

oboseală decizională 224-226
 onestitate 212-213
 optimism 85, 89-90, 93-94
 sentimente asociate cu 166
 și preocupare 127
 și sănătate 200

P

pasiunile minții 259-263
 Paterno, Joe 259
 Peale, Norman Vincent 72
 pesimism 85, 90
 poftă 261
 preocupare 38-39, 45, 124-138
 absență 126-127
 comportamente la ședințe 122-123
 descriere 124-126
 exemple de 127

 harta rezilienței emoționale 138
 observare 126-128
 ponturi pentru fiecare zi 131, 135-138
 și conflicte 125-126
 și dialog 198-199
 și empatia de grup 186-188
 și influență 265
 și lucrurile mărunte 136-138
 și salvare 131-135
 validare și invalidare 124, 128-133
 preocupare și salvare 130, 132-134
 presupuneri automate 186, 191-192
 productivitate 222, 232-252
 gestionarea schimbărilor 233-234, 252
 lucrul cu 236-252
 criterii privind locul de muncă ideal 236-240
 interese în carieră 241
 planificarea timpului 242-252
 observare 234-235
 PRP (politică, răbdare și prezență) 263-265

R

relații profesionale și dialog 208
 respect 159, 206-207
 și încredere 211-213
 responsabilitate personală 171-172
 reziliența echipei 45-46, 222
 comportamente ce denotă preocupare într-o echipă 124-126, 130, 132
 rezolvarea și exprimarea problemelor 176-177
 și autocontrol 80
 și dialog 199, 203-205

și înțelegere 114-115, 117-123
 și starea de spirit 99
 și stima de sine 49, 63
 vezi și empatie de grup

reziliență emoțională
 beneficii 25-26
 definiție 20-22
 etape de dezvoltare 26-27
 prețuire 267-269

reziliență personală 44, 222
 și starea de spirit 98
 și autocontrol 80
 și empatia de grup 187
 și stimă de sine 63

Roosevelt, Theodore 124

Rottenberg, J. 82

rușine 166, 195

S

sănătate 67, 178

emoții și sistemul hormonal
 203-204
 și emoții pozitive 83-84, 200
 și stima de sine 49-50, 56

scanarea corpului 143, 152-154

schimbare, gestionare 233-234,
 252

schimbarea stării emoționale
 140-141, 143-160
 conștientizare corporală 143,
 152-153
 definiție 143
 exerciții de reflecție 147-152
 momente bune și momente
 proaste 147, 150
 siguranță în carieră 147-150

instrumente pentru schimba-
 rea stării emoționale 154-160

amintirea momentelor de
 bucurie pură 154-156
 factori declanșatori 157-160
 prezență 154-155
 observare 145-146
 tipare de gândire 144-145

Senge, Peter 223

senzația de a fi copleșiți emoțio-
 nal 104

siguranță în carieră 147-150

Simon, Herbert 163

sistemul hormonal și emoțiile
 203-205

Smiles, Samuel 257

social, categorie de timp 243-245,
 247

soluționarea problemelor 141,
 161-173

instrumente pentru
 calmare 161, 164, 169-170
 dezacorduri și neînțelegeri
 161, 171-173
 recepționarea emoțiilor
 168-169

observare 162-164
 și emoțiile fundamentale 161,
 165-167
 și emoțiile văzute ca informa-
 ții 162-163

spiritual, categorie de timp 243-245,
 247

sprijin
 și empatie 103
 și încredere 204-205, 211

stare de spirit 34-35, 44, 81-99, 144
 analiză cost-beneficii 90, 94-96
 conștientizare 81-82
 harta rezilienței emoționale
 98-99

jurnale 89
 măsuri pentru îmbunătățire 89-98
 analiză cost-beneficii 90-91, 94-96
 autocunoaștere 90-93
 cultivarea unei stări de spirit neutre 90, 96-97
 focalizare, deschidere și energie 90-91
 reflecții optimiste 90, 93-94
 observare 82-85
 ponturi pentru calmare 97-98
 stări de spirit diferite 86
 și empatie 102, 188
 și influență 264
 și trecut, prezent, viitor 87-88
 stimă de sine 31-32, 44, 47-63
 harta rezilienței emoționale 63
 identitate, unicitate și scop 60-61
 îmbunătățire 56-61
 observare 48-51
 reducerea nivelului prea ridicat de 61-62
 reflecții pentru îmbunătățire 53-55
 și atașament 55
 și empatie 102
 empatie de grup 188
 și exprimarea emoțiilor 175
 și influență 261-264
 și preocupare 134
 și soluționarea problemelor 163-164
 și starea de spirit 82, 86
 și transformarea emoțiilor 144-145

stres 49, 203-205, 235
 și analiza cost-beneficii a stării de spirit 96
 și înțelegere 115-116

Ș

șase slujitori onești 265
 sedințe
 comportamente care denotă preocupare la 119, 122-123, 126
 empatie de grup la 186, 197
 și gestionarea timpului 249-250

T

Taylor, Martin 161
 tehnici de respirație 68, 154, 204, 255
 focalizate pe inimă 109
 testul bezelei 66-67
 timp
 emoții pozitive și percepție 200
 momentul potrivit pentru a oferi feedback 217-218
 planificare 242-252
 categorii de timp 242-247
 ponturi 248-252
 și încredere 204-205, 211
 tristețe
 depășire 165
 exprimare 181, 184
 presupuneri care conduc la 195
 și dialog 215
 transformare 148, 158-159

V

validare și preocupare 124, 128-133

valori

analiza energiei și a valorilor
223, 230

și dialog 210

și empatia de grup 192

și rezolvarea problemelor
172-173

vanitate 261

vinovăție

depășire 166

exprimare 180, 184

presupuneri care conduc la 194

W

Walton, Greg 176

Whyte, David 198

Wiseman, Teresa 102

Y

yoga 97

Z

zahărul și energia 225, 228

Stima de sine ● Autocontrolul ● Empatia ● Înțelegerea ●
Schimbarea stării de spirit ● Soluționarea problemelor ● Empatia
de grup ● Dialogul ● Energia ● Productivitatea ● Influențarea



Știm cu toții că tensiunea, stresul și problemele devin din ce în ce mai mult parte din viața noastră, mai ales la locul de muncă, iar efectele acestora asupra sănătății și a stării noastre de bine pot fi foarte grave. Geetu Bharwaney, coach cu peste 25 de ani de experiență specializat în inteligența emoțională, ne arată însă că, prin dezvoltarea rezilienței emoționale, putem gestiona eficient cele mai dificile situații în plan personal și la serviciu, pentru a ne concentra astfel asupra obiectivelor noastre reale. Confrunțați cu provocările lumii contemporane, avem nevoie de abilități foarte bune de reziliență emoțională pentru a deveni mai eficienți atât individual, cât și în echipă, iar exercițiile practice și chestionarele de evaluare din această carte ne vor ajuta să înțelegem mai bine sentimentele celorlalți și pe ale noastre și să ne atingem potențialul maxim.

Ca să reușești în viață, nu e suficient să fii inteligent, competent și isteț. Pentru a ajunge în top, a te remarca și a avea cu adevărat succes, ai nevoie de reziliență emoțională.

EDITURA POLIROM

ISBN 978-973-46-8188-4



www.polirom.ro

Carte publicată și în ediție digitală